



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Propuesta de Sostenibilidad para el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia

Yully Astrid Quiroga Forero

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá D.C, Colombia
2012

Propuesta de Sostenibilidad para el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia

Yully Astrid Quiroga Forero

Trabajo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración

Directora:

Ph.D., Luz Alexandra Montoya Restrepo

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración

Bogotá D.C, Colombia

2012

A mi hija, Sarah

A mi madre, Elsa

A mi hermana, Luz Angela

A mi esposo, Helbert

A mis abuelitos Leito e Isaias

Sueño hecho realidad por ellos y para ellos.

Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida y por permitirme conocer un poco más de mí.

A mi Familia por su apoyo, tolerancia y comprensión a lo largo todos mis estudios. Por acompañarme en cada momento de mi vida, por animarme a cumplir mis sueños, por su apoyo incondicional, amor y entrega total.

Prof. Beatriz Sánchez por confiar en mis conocimientos y fomentar mi desarrollo profesional y personal, toda mi admiración y respeto.

Prof. Jair Duque, por su amistad, apoyo, confianza y motivación para hacer esta maestría, todo mi aprecio y admiración.

Prof. Alexandra Montoya, por su acompañamiento y confianza en alcanzar esta meta, toda mi admiración y respeto.

A los equipos técnicos de UN-SIMEGE compañeros durante estos años.

Y en especial a la Universidad Nacional de Colombia, institución que llevó en el corazón.

La autora del trabajo de grado ejerce funciones como asesora de la Vicerrectoría general, participando en la formulación y desarrollo del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE.

La información, aportes, participación de expertos en grupos focales y demás conclusiones derivadas del presente trabajo académico no compromete a la institución.

Resumen

El presente trabajo de investigación aplicada, muestra una propuesta de sostenibilidad con base en los resultados alcanzados en el proceso de diseño, implementación y evaluación del Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia UN-SIMEGE, con el propósito de contribuir en la voluntad institucional de consolidar, evaluar y mejorar en forma permanente su desarrollo académico y administrativo. Este sistema, es fundamental si se tiene en cuenta que la Universidad además de ser una organización abierta al aprendizaje, es líder de educación superior en el país. Para la construcción de la propuesta, se consolidó el fundamento y el avance del sistema, así como se utilizaron herramientas de análisis de definición de variables, priorización de las mismas a través de un análisis estructural, revisión de tendencias administrativas, análisis de brechas y fundamentalmente, todo lo anterior apoyado en grupos focales de discusión en el nivel nacional y sedes.

Palabras clave: gestión, procesos, mejoramiento, calidad, evaluación, sistema, desarrollo, institución, sistémico, integral, UN-SIMEGE, comunidad universitaria, sostenibilidad.

Abstract

The present applied research illustrates a sustainability proposal based on the results achieved in the process of design, implementation and evaluation of the Best Management System of National University of Colombia UN-SIMEGE, with the purpose of contributing to the institutional will of consolidating, evaluating, and improving a fixed method to its academic and administrative development. This system is essential, considering that the University, in addition to being an open learning organization, is a leader in higher education in the country. For the construction of the proposal, the foundation was consolidated to advance the system, as well as, analytical tools were used to define variables, prioritize them through a structural analysis, and all of this supported by focus group discussions at the national level and headquarters.

Keywords: Management, processes, improvement, quality, assessment, system, development, institution, systemic, comprehensive, UN-SIMEGE, university community, and sustainability.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XIV
Glosario	XV
Introducción	1
1. Marco Teórico	3
1.1 Normas.....	5
1.1.1 Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005	5
1.1.2 Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000:2009	6
1.1.3 Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA.....	8
1.2 La Universidad.....	8
1.3 Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia, UN-SIMEGE	12
2. Diseño Metodológico	15
2.1 Diagnóstico y alistamiento	16
2.2 Diseño e implementación.....	17
2.2.1 Macroprocesos y Subproyectos	19
2.2.2 Procesos y Procedimientos	22
2.2.3 Estrategia UN-SIMEGE	23
2.2.4 Roles y responsabilidades	25
2.2.5 Cultura	26
2.2.6 Comunicación UN-SIMEGE	28
2.2.7 Recursos Económicos.....	29
2.2.8 Evaluación	30
3. Desarrollo del Trabajo	33
3.1 Revisión práctica de los resultados alcanzados por un UN-SIMEGE	34
3.2 Identificación de principios y atributos de sostenibilidad	35
3.3 Análisis de brechas.....	40
3.4 Grupos focales de discusión	42
3.5 Análisis de nuevas tendencias administrativas	45
3.6 Propuesta Sistema Integrado de Calidad.....	48

4. Conclusiones y recomendaciones	53
A. Anexo: Fines y principios de la Universidad	57
B. Anexo: Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE	61
C. Anexo: Lineamientos Estratégicos de UN-SIMEGE.....	62
D. Anexo: Las políticas nacionales y sectoriales que respaldan UN-SIMEGE.....	68
E. Anexo: Normatividad	72
F. Anexo: Macroprocesos	74
G. Anexo: Subproyectos	79
H. Anexo: Mejores prácticas en las Sedes	83
Bibliografía	89

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1-1: Estructura del Modelo Estándar de Control Interno	6
Figura 1-2: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos	7
Figura 1-3: Compatibilidad entre los Sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo.....	14
Figura 2-1: Etapas del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE.....	15
Figura 2-2: Resultados del Diagnóstico UN-SIMEGE (MECI, NTCGP1000:2009, SISTEDA).....	16
Figura 2-3: Componentes del Plan Estratégico de UN-SIMEGE.....	17
Figura 2-4: Ejes de UN-SIMEGE	18
Figura 2-5: Mapa de Macroprocesos de la Universidad Nacional de Colombia	19
Figura 2-6: Estado Subproyectos UN-SIMEGE	20
Figura 2-7: Relación Macroprocesos- Subproyectos UN-SIMEGE	21
Figura 2-8: Evolución Premio de Mejor Gestión UN-SIMEGE.....	23
Figura 2-9: Responsables UN.SIMEGE.....	25
Figura 2-10: Proyecto UN-SIMEGE, BPUN	29
Figura 3-1: Avance UN-SIMEGE según ciclo PHVA.....	34
Figura 3-2: Componentes de Sostenibilidad UN-SIMEGE	35
Figura 3-3: Valoración de sostenibilidad UN-SIMEGE	40
Figura 3-4: Árbol de problemas UN-SIMEGE	41
Figura 3-5: Árbol de soluciones Sistema de Gestión de Calidad	42
Figura 3-6: Grupos focales de participación 2012.....	43
Figura 3-7: Propuesta marco general del Sistema Integrado de Calidad UN.	48
Figura 3-8: Consolidación de sostenibilidad	51

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1: Reconocimientos Internacionales.....	11
Tabla 2-1: Simplificación y estandarización de procedimientos	22
Tabla 2-2: Descripción Premio de Mejor Gestión UN-SIMEGE	24
Tabla 2-3: Cultura de Mejor Gestión promovida por UN-SIMEGE	27
Tabla 2-4: Presupuesto UN-SIMEGE	30
Tabla 2-5: Evaluaciones Externas a UN-SIMEGE	32
Tabla 3-1: Formato Matriz de Sostenibilidad UN-SIMEGE	36
Tabla 3-2: Atributos y acciones de sostenibilidad.....	37
Tabla 3-3: Presupuesto general Sistema Integrado de Calidad 2013-2015.....	49

Glosario

Acreditación: Es el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social.

BPUN: Banco de Proyecto de la Universidad Nacional de Colombia, es un sistema de información en red administrado por la Oficina Nacional de Planeación, que tiene como objeto el registro, seguimiento y evaluación de todos los proyectos que desarrollen los programas del Plan Global de Desarrollo de la Universidad, así como dar soporte a la aplicación del Sistema de Indicadores de Gestión de la Universidad.

CALIDAD: Es un compromiso que adquiere la entidad prestadora del servicio con el usuario que busca satisfacción con lo adquirido.

EFFECTIVIDAD: Definido en la NTCGP1000 como la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. La medición de la efectividad se denomina en la Ley 873 como una medición del impacto.

EFICACIA: Definido en la NTCGP1000, como el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. La medición de la eficacia en la Ley 873 de 2003 como una medición de resultado.

EFICIENCIA: Definido en la NTCGP1000 como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

MECI: norma del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano

MODELO DE GESTIÓN: Es formalizar estándares que permitan llevar a cabo un manejo efectivo de todos los componentes de una institución por parte de las personas que allí laboran.

NTCGP1000:2009: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

PEI: El Programa de Evaluación Institucional, ofrece evaluaciones para dar soporte a las instituciones participantes en el desarrollo continuo de su administración estratégica y de su cultura de calidad interna.

PHVA: planear, hacer, verificar y actuar.

SISTEDA: Norma del Sistema de Desarrollo Administrativo.

SISTÉMICO: se basa en el reconocimiento de un sistema no entendido como metodología sino como un conjunto de elementos íntimamente relacionados entre sí y con un objetivo común.

Introducción

La Universidad Nacional de Colombia, con el propósito de mejorar su desempeño institucional, satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y dar cumplimiento a las normas legales en calidad, control interno y desarrollo administrativo, implementó desde el año 2007 el Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE, definido como el conjunto de políticas, estrategias, metodologías y técnicas a la luz de los principios de mejora continua y enfoque por procesos. A lo largo de las etapas de implementación, dotó a la Universidad de un sinnúmero de herramientas que proporcionaron una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación institucional, con el fin de orientar su quehacer hacia el cumplimiento de sus objetivos misionales.

Sin embargo, y a pesar de lograr consolidar y cumplir con éxito las dos etapas de diseño e implementación; a través de diferentes escenarios de participación en la comunidad universitaria, se ha evaluado y considerado la sostenibilidad de UN-SIMEGE teniendo en cuenta diferentes causas y efectos, que serán objeto de estudio al interior del documento e insumo para la construcción de una propuesta de sostenibilidad.

El trabajo se desarrolla bajo los siguientes lineamientos:

Planteamiento del problema: Carencia de sostenibilidad del Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia UN-SIMEGE, el cual ha sido considerado desde el año 2007 como el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos para mejorar la gestión y el manejo de los recursos, de manera, que fortalezca la capacidad administrativa y el desempeño de la entidad.

Objetivo General: Diseño de propuesta de sostenibilidad para el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia UN-SIMEGE.

Objetivos Específicos:

1. Identificar el contexto teórico sobre el que se fundamenta UN-SIMEGE.
2. Estudiar el diseño, implementación y evaluación de UN-SIMEGE.
3. Identificar los lineamientos que permitan el diseño de una propuesta de sostenibilidad para UN-SIMEGE.

1. Marco Teórico

Aunque los sistemas de calidad no son algo novedoso, si es claro la importancia y sensibilidad que adquiere este tema, cuando se aborda desde la gestión pública y más aún desde la principal institución de educación superior en el país.

La definición de calidad y su evolución se han analizado en múltiples documentos académicos como contexto teórico de modelos de gestión, como lo es el objeto de estudio de este trabajo, sin embargo, la calidad puede ser abordada directamente en el marco de la gestión pública como referente sobre el que se desarrolla administrativamente la Universidad Nacional de Colombia.

Para comenzar, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública aprobada por la X conferencia iberoamericana de Ministros de Administración pública y Reforma del Estado y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en el año 2008, señala como *“La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la correspondencia social”*.

Así mismo, menciona como *“La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”*¹. Lo que conlleva, a

¹ibid

ver la calidad como un proceso transversal en una institución que puede y debe ser constantemente mejorada.

En efecto, la promoción de la calidad en la gestión pública, se ha establecido con un enfoque común de mejoramiento continuo, acompañado de un conjunto de principios, políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la excelencia en la gestión pública. Dichos principios son: servicio público, legitimidad democrática, transparencia y participación ciudadana, legitimidad, coordinación y cooperación, ética pública, acceso universal, continuidad en la prestación de servicios, eficacia, eficiencia, uso racional de los recursos, responsabilidad y evaluación permanente y mejora continua².

Lo anterior, se enmarca dentro la nueva tendencia de Modernización del Estado, donde su rol en la sociedad cobra mayor importancia. La modernización se define como el *“proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de los recursos públicos”*³ cuyo propósito es satisfacer las necesidades de los usuarios a través de la calidad de los servicios, garantizar la transparencia en la gestión e incorporar técnicas de gestión que mejoren la eficacia y eficiencia de las instituciones públicas.

Esta tendencia ha sido impulsada desde la Constitución Política de 1991, lo que implica que la calidad y el control adquieren notable importancia como política orientada a promover un cambio de actitud en la administración pública, así, como la consolidación de una cultura de servicio, trabajo en equipo y mejor gestión. En Colombia desde el año 2003, se contó con un sistema de calidad único para el sector público, gracias a la Ley 872 de 2003, en la cual se exige a las entidades públicas implementar un sistema de calidad, de acuerdo a la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Por otra parte, llega el concepto de calidad a la educación superior según el Consejo Nacional de Acreditación que presenta la Acreditación como *“el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas*

² ibid

³ Carolina Tohá y Ricardo Solari. La modernización del Estado y la Gerencia Pública

académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social". El cual señala dentro de sus componentes de evaluación la organización, gestión y administración y que se da mediante la aplicación de un sistema de gestión de calidad.

Es así, como la Universidad no vive ajena a la evolución que experimenta la sociedad para quien desarrolla su misión, ni tampoco al cambio constante y evolutivo del mundo.

De esta manera, se definen las normas de obligatorio cumplimiento, sobre las se rige el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia UN-SIMEGE, caso de estudio objeto de este trabajo.

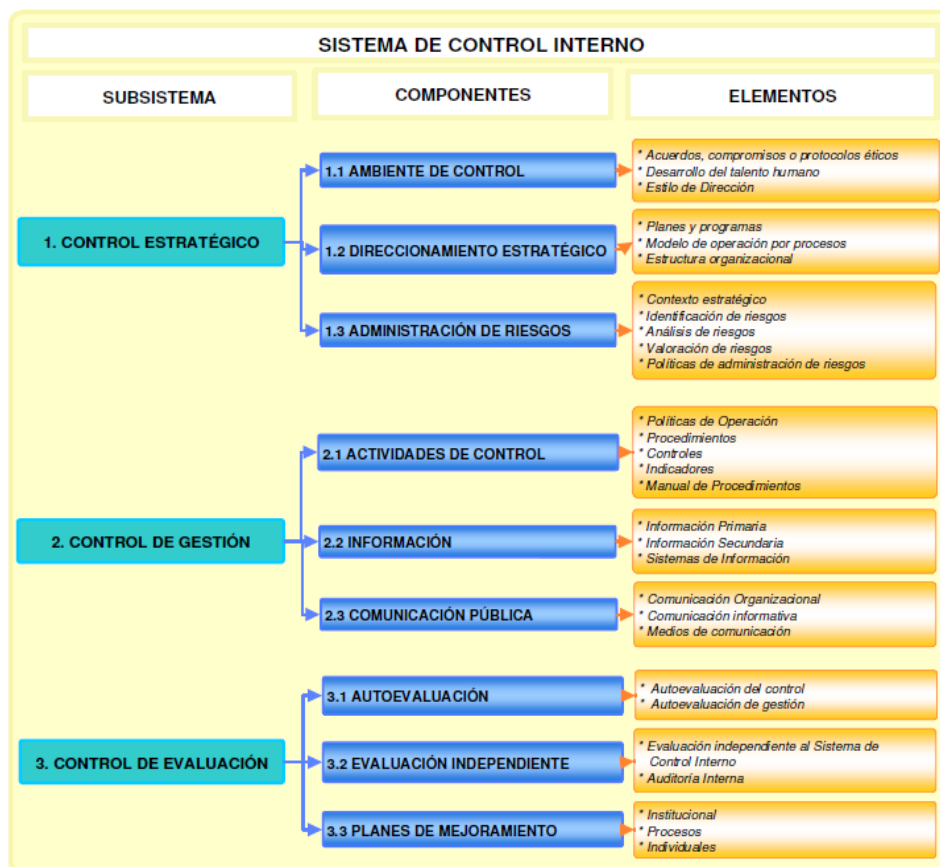
1.1 Normas

1.1.1 Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005

Reglamentado por el Decreto 1599 de 2005, "proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado".

El MECI se identifica bajo los principios de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión definidos en la Ley 87 de 1993, se estructuró en:

Figura 1-1: Estructura del Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: Modelo Estándar de Control Interno. 2005.

1.1.2 Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000:2009

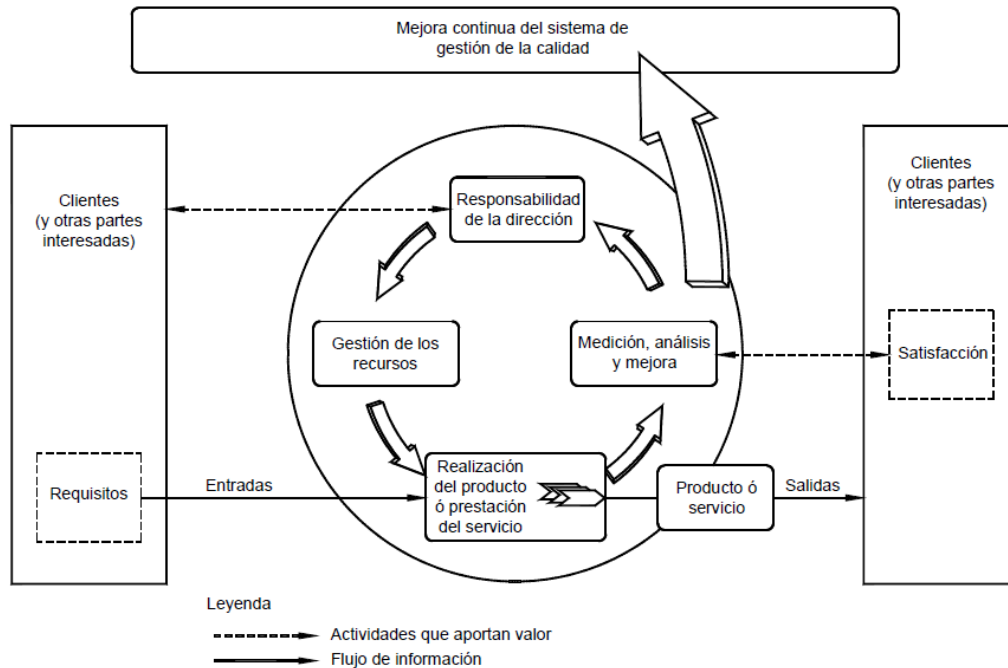
Esta norma fortalece la gestión pública en concordancia con el programa de modernización del Estado y el desarrollo de procesos transversales con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad. “De igual manera, esta norma especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad el cual se constituye en una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social con la prestación los servicios a cargo de las entidades” reglamentado mediante la Ley 872 de 2003.

Así mismo, la norma NTCGP1000:2009

Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de

este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción⁴.

Figura 1-2: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP1000:2009)

Los requisitos que cubre la norma, se basan en la metodología de mejoramiento continuo conocido como ciclo PHVA o el ciclo Diming, lo que corresponde a planear, hacer, verificar y actuar.

Así mismo, la norma establece unos requisitos generales, que permite consolidar un sistema de gestión de calidad a través de procesos bajo las actividades de:

- Identificación e interacción
- Definición de criterios y métodos de control
- Disponibilidad de recursos e información para operación y seguimiento

⁴INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública. NTCGP1000:2009. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009. 132 p.

- Medición y análisis
- Identificación de riesgos que puedan afectar la satisfacción del usuario y el logro de los objetivos de la entidad

1.1.3 Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA

Es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional. Establecido en la Ley 489 de 1998.

De esta manera, el SISTEDA está orientado hacia el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional, con el objeto de lograr que las entidades y sectores administrativos planifiquen su gestión, y por esta vía puedan cumplir de manera efectiva metas y misión. Se fundamenta en el Plan Nacional de Formación y Capacitación y las Políticas de Desarrollo Administrativo adoptadas por el Gobierno Nacional mediante Decreto 3622 de 2005: Desarrollo del Talento Humano Estatal, Gestión de la Calidad, Democratización de la Administración Pública, Moralización y Transparencia en la Administración Pública y Rediseños Organizacionales.

1.2 La Universidad

La Universidad Nacional de Colombia es una institución de educación superior considerada como la más grande e importante del país, creada por la Ley 66 de 1867. De una parte lidera el sistema de educación superior en Colombia en cumplimiento de su misión:

Como Universidad de la Nación, fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de Nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país.

Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa⁵.

De otra parte, se constituye como un ente universitario autónomo del orden nacional, vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial, que lo convierte en una persona jurídica autónoma, con capacidad para gobernarse, con patrimonio y rentas propias y con capacidad para organizarse y designar sus propias autoridades. También disfruta de autonomía académica, hecho que le da independencia para decidir sobre los programas de estudio, investigación y de extensión.

En cuanto a la normatividad que la rige, la Universidad esta en la capacidad de dotarse de sus propias normas estatutarias, como le fue concedido en el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia y reglamentado mediante:

- Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior
- Decreto 1210 de 1993, por el cual se reestructura el régimen orgánico especial de la Universidad Nacional y,
- Acuerdo 11 de 2005, por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia.

Dichos estatutos, delimitan su naturaleza, fines y principios (Ver Anexo A), de organización interna que le permiten cumplir con su misión y ser la base de actuación del quehacer académico universitario, considerado de excelencia.

La Universidad está constituida por el Nivel Nacional y ocho sedes, a saber, Amazonas, Bogotá, Caribe, Manizales, Medellín, Palmira, Orinoquía y Tumaco, en su ámbito principal de proyección, el territorio nacional. La Universidad cuenta para pregrado con 94 programas curriculares, de los cuales 71 se encuentran acreditados, 2 en proceso de acreditación y 19 en proceso de renovación, así como con 40.225 estudiantes matriculados. Para el caso de posgrado cuenta con 343 programas curriculares y 8.655

⁵http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_mision.htm

estudiantes matriculados. En total cuenta con una planta de 2.974 docente y 2.898 de personal administrativo con los cuales la Universidad cumple con su misión⁶.

De otra parte, mediante Resolución 2513 del 9 de abril de 2010, el Ministerio de Educación Nacional le otorgó a la Universidad uno de los más importantes y reconocidos premios y distinciones de los últimos años, el otorgamiento de la Acreditación Institucional, por el término de 10 años previa evaluación del Consejo Nacional de Acreditación – CNA, convirtiéndola en la única institución del país que hasta el momento ha logrado esa máxima distinción. Asimismo, la Universidad se sometió voluntariamente a una revisión de pares europeos en el marco del Programa de Evaluación Institucional(PEI) con base, en la cual se reconoció que la institución puede compararse con Universidades europeas de alta calidad⁷. Ahora bien, la inclusión de la Universidad en Ranking Internacionales muestra una mayor visibilidad de su calidad y excelencia, como se muestra a continuación:

⁶ Datos obtenidos del Informe de Gestión 2006-2012. Comparativo de indicadores básicos de la Universidad 2006-2011.

⁷Reporte de Evaluación UN, Vicerrectoría Académica y el EUA Institutional Evaluation Programme, Julio 2011

Tabla 1-1: Reconocimientos Internacionales

Ranking Internacional	Propósito	Puesto que ocupa la Universidad Nacional Colombia
QS World University	El cual es utilizado y reconocido en el mundo entero como la fuente de información universitaria autorizada de actuación comparativa internacional.	Puesto: 475 entre las mejores universidades del mundo (Rango 451-500); en el 2010 clasificó en el rango 551-600
QS Latin American University Rankings	Clasificación que se establece teniendo en cuenta los mejores resultados con base en criterios de investigación, empleabilidad de posgrado, recursos didácticos y presencia en la web.	Clasificada en el noveno lugar entre 200 universidades
Ranking Iberoamericano SIR 2011	Este ranking analiza la actividad investigadora de las Instituciones de Educación Superior en Iberoamérica. En esta edición, se analizó la producción científica presente en la base de datos Scopus en el periodo 2005-2009.	Clasificada en el puesto 56 entre 1.389 universidades iberoamericanas
Academic Rankign of World Universite "ARWU"	Dentro de los indicadores para categorizar más de 1000 universidades que utiliza el ARWU están el número de alumnos y profesores que han ganado premio nobel o medallas, el número de citas científicas seleccionados por Thomson Scientific, número de artículos publicados en los journals de Nature y Science y el número de artículos indexados en Science Citation Index - Expanded y Sodal Sciences Citation Index.	Se ubicó en una posición entre el rango de las 700 y 800 mejores universidades del mundo
Ranking Mundial "Ui Green Metric World University Ranking" 2011	Iniciativa liderada por la Universidad de Indonesia, para medir los mejores campus verdes del mundo, es decir respetuosos del medio ambiente. Refleja las medidas de sensibilización del desarrollo sostenible medioambiental, enfocadas a lograr un cambio en las personas en el uso de la energía y de los recursos naturales.	Ocupó el puesto 73 entre 178 universidades del mundo para medir los mejores campus verdes
Ranking Web of World Repositories	Mide la visibilidad global y el impacto de los repositorios científicos.	El Repositorio Institucional de la Universidad ocupó el puesto 360 entre aproximadamente 20.000 universidades
Encuesta de reputación Merco	Merco es una compañía española que realiza mediciones de reputación empresarial y desde 2008 realiza en Colombia un estudio para escoger a las 100 empresas y líderes más reputados del país.	Realizada en Colombia ocupó el puesto 28 sobre las 100 empresas con mejor reputación el país, y en cuanto al Sector Educación ocupó el segundo puesto en el 2011

Fuente: Universidad Nacional de Colombia. INFORME DE GESTIÓN 2006-2012.

A pesar de que estos importantes avances incluyen componentes académicos y administrativos para la Universidad, es nuevo reconocer su propia capacidad en este segundo componente. Por lo tanto, la alta dirección de la Universidad decide emprender un desafío, en el año 2007, en cuanto al mejoramiento de la gestión administrativa y académica creando el Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE.

1.3 Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia, UN-SIMEGE

Al identificar la carencia de un sistema de apoyo a la administración, el Consejo Superior Universitario decidió respaldar, el notable e invaluable patrimonio intelectual y moral que identifica a la institución, con la construcción y desarrollo de un proyecto dirigido a lograr el mejoramiento de las prácticas y rutinas institucionales de la comunidad universitaria, orientadas a soportar el cumplimiento de los fines misionales. Todo esto, en vía, de las exigencias del Estado frente a la puesta en marcha de sistemas de calidad y control en la gestión pública.

Por lo tanto, se crea el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia denominado por sus siglas UN-SIMEGE (Ver Anexo B), mediante Resolución 1066 de 2007 de Rectoría, de competencia del Rector y apoyado para su operación por la Vicerrectoría General, con el objetivo de abarcar la totalidad de la institución.

El UN-SIMEGE, se definió “como el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de planeación, ejecución y evaluación, que tiene como propósito fortalecer de manera permanente la gestión, la capacidad académico-administrativa y el desempeño de la Universidad, en el cumplimiento de su misión con la sociedad colombiana”.

De esta manera, UN-SIMEGE se configuró a partir de dos modos de ser de la Universidad:

1. *Característica propia de ser mejor:* la gestión en la Universidad se instaló como un sistema propio de mejoramiento, en la medida que articuló las políticas definidas en el objeto misional de la institución con las condiciones administrativas que lo hacían posible, dio un enfoque lógico y racional a la gestión para lograr la calidad en sí misma, se fundamentó en un enfoque por procesos, identificó y puso en marcha los temas de mejoramiento organizacional, proporcionó una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación institucional e implementó acciones para generar una cultura.

UN-SIMEGE fundamentó principalmente su acción en los principios consignados en el Estatuto General de la Universidad y en términos de mejor gestión, fue considerado de aplicación general, el cual reconoció la influencia de diferentes áreas misionales, campos de conocimiento, marcos legales, objetivos, estructuras, tamaños, necesidades, procesos y servicios.

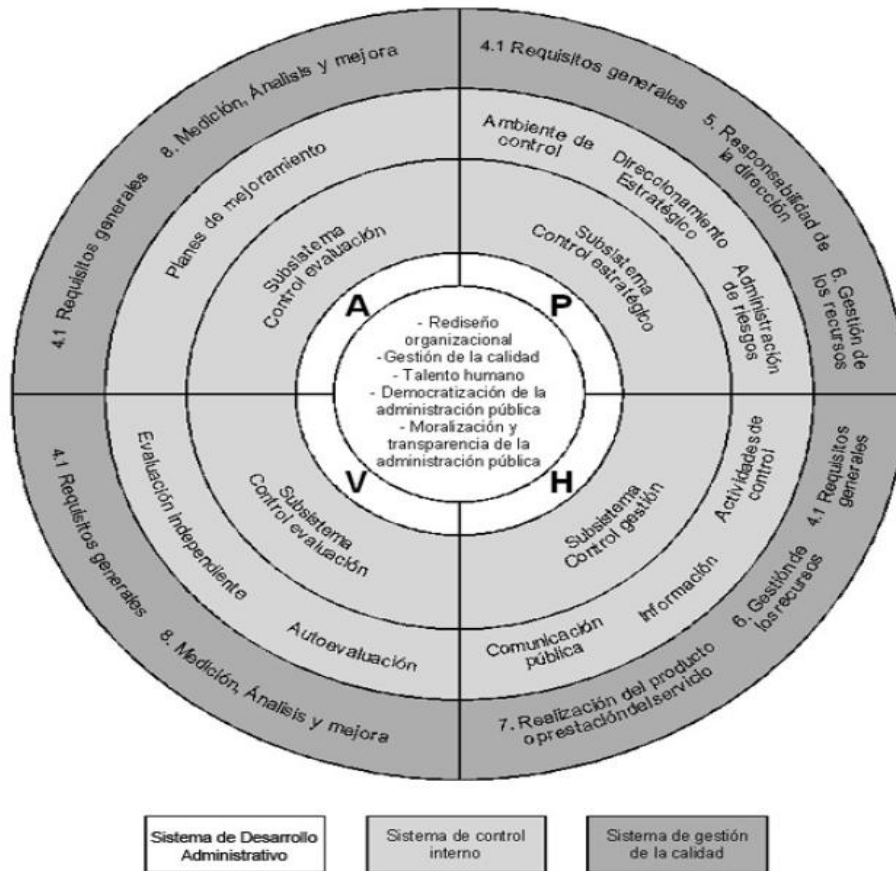
Por esta razón, durante los dos últimos planes de desarrollo⁸, se asumió una mejora en la gestión que dio respuesta a normas de obligatorio cumplimiento, y atendió algunos hallazgos de la Contraloría General de la República con respecto a la gestión institucional.

2. *Cumplimiento de normas obligatorias de gestión pública (Ver Anexo D):* UN-SIMEGE tuvo como objetivo en su conjunto y de forma articulada la implementación integrada de las normas vigentes emanadas por el Gobierno Nacional y consideradas, principalmente, como tres herramientas que orientan el desarrollo de la gestión pública en Colombia, MECI, el NTCGP1000:2009 y SISTEDA.

Según la NTCGP1000:2009 “los tres Sistemas permiten fortalecer los procesos y optimizar los recursos dentro del contexto de las entidades del Estado. Al articular estas herramientas, se fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional, y la gestión de los principales recursos de la entidad: humanos, materiales y financieros”.

⁸ Plan Global de Desarrollo 2007-2009. Por una Universidad Moderna, Abierta y Participativa y Plan Global de Desarrollo 2010-2012. Por una Universidad de Excelencia, Investigadora, Innovadora y a la Vanguardia del País.

Figura 1-3: Compatibilidad entre los Sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo



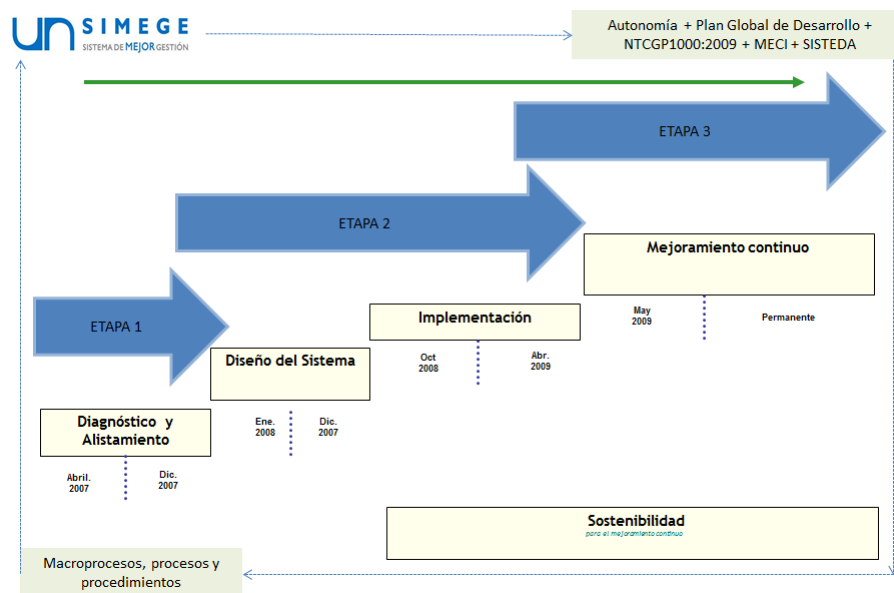
Fuente: Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP1000:2009)

2. Diseño Metodológico

El presente trabajo se desarrolló mediante investigación aplicada al Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia UN-SIMEGE, como caso de estudio. Para el análisis y entendimiento del sistema, se consolidó y analizó el diseño y la implementación del mismo, mediante entrevistas, grupos focales de discusión, metodologías, procedimientos y revisión de literatura.

El desarrollo metodológico del trabajo se estructura a partir de la descripción y análisis de las dos primeras etapas que constituyeron UN-SIMEGE: diagnóstico y alistamiento y diseño e implementación, siendo estos el punto de partida para construir la propuesta de mejoramiento y sostenibilidad del sistema, considerada como tercera etapa y como objeto de estudio de este trabajo.

Figura 2-1: Etapas del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE



Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2008

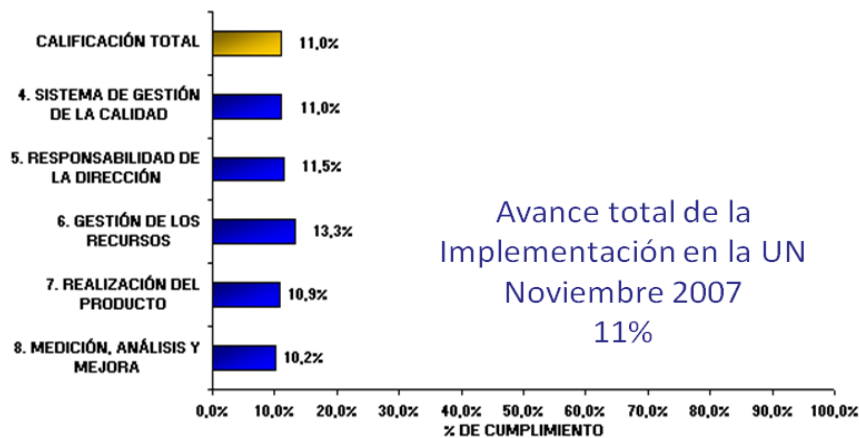
2.1 Diagnóstico y alistamiento

En esta etapa se realizó un diagnóstico técnico de los antecedentes existentes y esfuerzos que talvés la Universidad había realizado de manera aislada en mejoramiento. Para comenzar, se desarrolló la aplicación de una encuesta que identificó el estado actual en la implantación de un sistema de gestión en la Universidad, constituido en cuatro partes:

1. Consolidación de proyectos relacionados con la gestión académica y administrativa.
2. Recolección de catorce experiencias relacionadas con mejor gestión.
3. Consolidación de resultados del informe de avance en la implementación del MECI, vigencia 2006.
4. Análisis de resultados de la encuesta de diagnóstico de implementación de MECI, NTCGP1000:2004⁹ y SISTEDA aplicada en el año 2007 por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Los resultados alcanzados en su momento se consolidaron como se relaciona a continuación:

Figura 2-2: Resultados del Diagnóstico UN-SIMEGE (MECI, NTCGP1000:2009, SISTEDA)

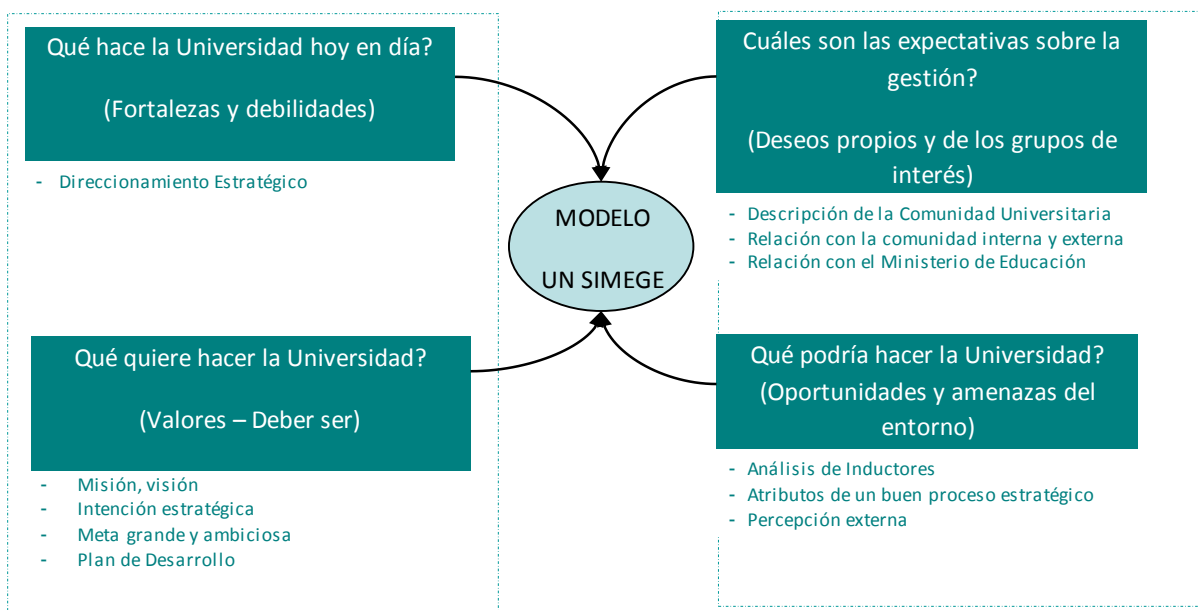


Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2007

⁹ Versión anterior de la NTCGP1000:2009

En esta misma etapa se logró identificar los lineamientos de política¹⁰ para su implementación, así como la formulación del plan estratégico, el cual estableció el trabajo a seguir bajo los siguientes componentes:

Figura 2-3:Componentes del Plan Estratégico de UN-SIMEGE



Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2007

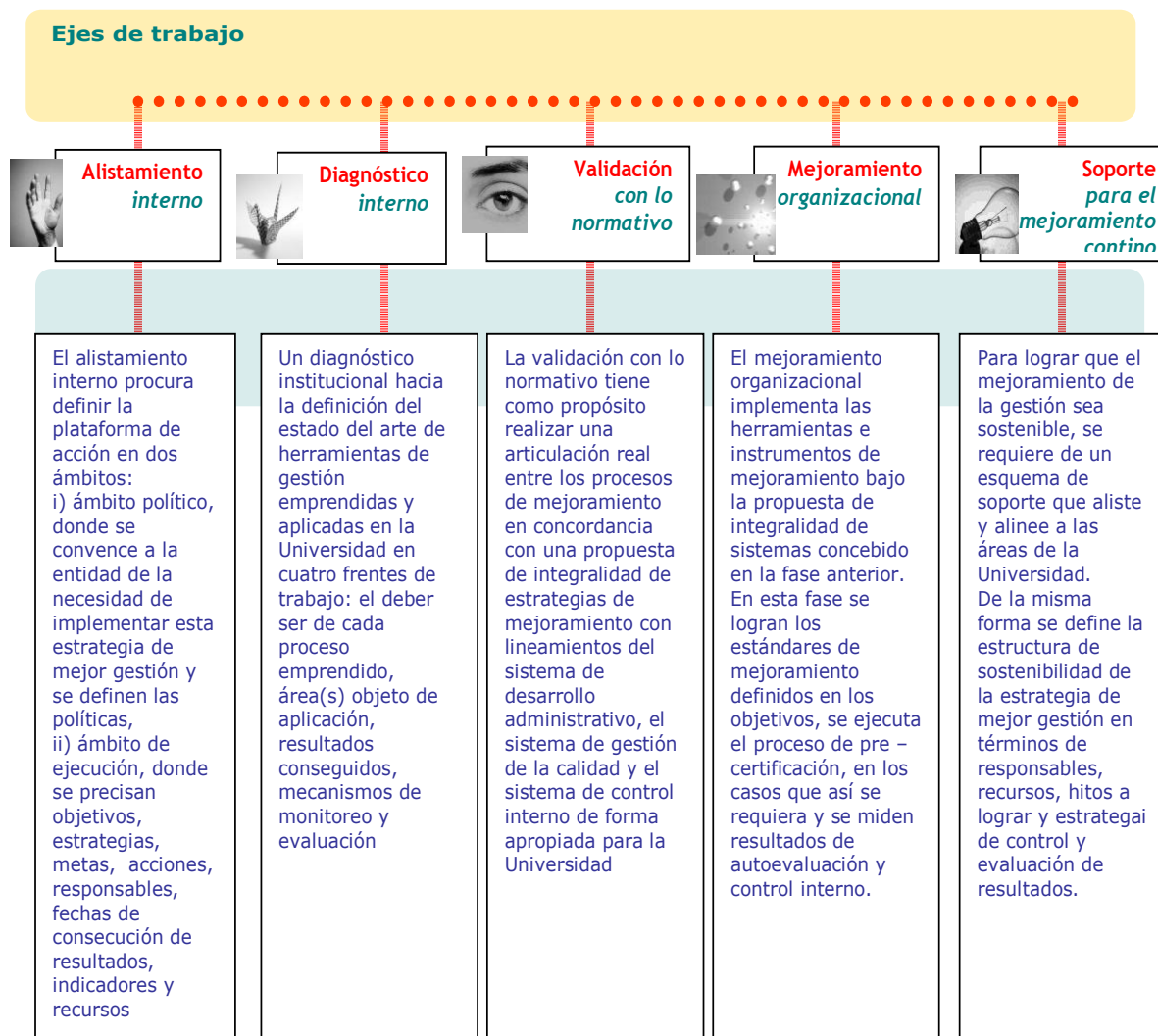
2.2 Diseño e implementación

Esta etapa se convirtió en la columna vertebral del sistema, logrando identificar la metodología de trabajo adaptada a las características propias de la Universidad.

En primer lugar, se identificaron los ejes sobre los que se orientaría UN-SIMEGE bajo un trabajo conjunto entre las diferentes instancias responsables del proceso en la Universidad.

¹⁰VICERRECTORÍA GENERAL UN - SIMEGE MODELO UN-SIMEGE MODELO DE MEJOR GESTIÓN PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

Figura 2-4:Ejes de UN-SIMEGE



Fuente: Vicerrectoría General, UN SIMEGE, 2012.

En segundo lugar, se consolidó y analizó el escenario normativo sobre el que se sustentaría el diseño y la implementación de UN-SIMEGE. (Ver Anexo E)

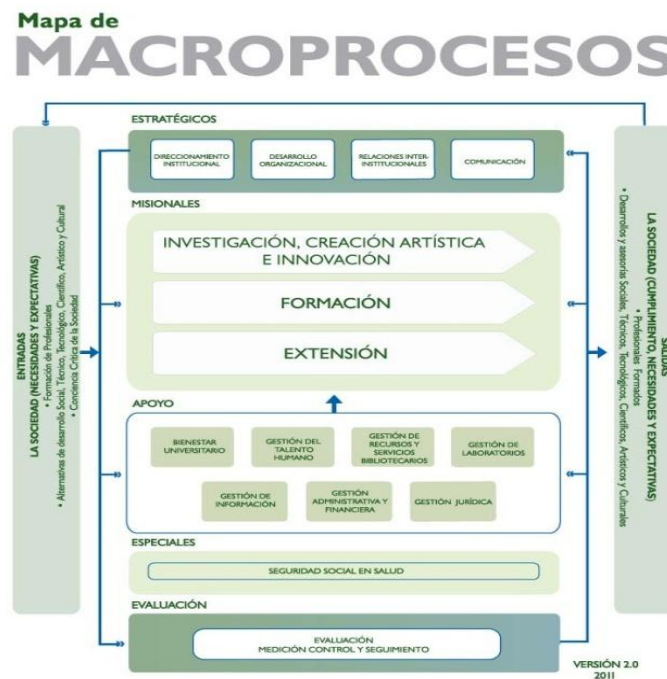
Después, se establecieron los lineamientos estratégicos¹¹ de política de calidad, objetivos de mejor gestión, principios, características propias y resultados esperados, los cuales se constituyeron como el fundamento de la implementación. (Ver anexo C)

Finalmente, se implantó una serie de componentes claves en la operación de UN-SIMEGE, enunciados a continuación:

2.2.1 Macroprocesos y Subproyectos

Los Macroprocesos fueron definidos por la Vicerrectoría General como “el conjunto de procesos que responden por un segmento amplio de acciones, claramente identificables”, todo esto a partir de la clasificación de procesos, actores y características. El quehacer de la Universidad se refleja en el mapa de macroprocesos. (Ver Anexo F)

Figura 2-5: Mapa de Macroprocesos de la Universidad Nacional de Colombia

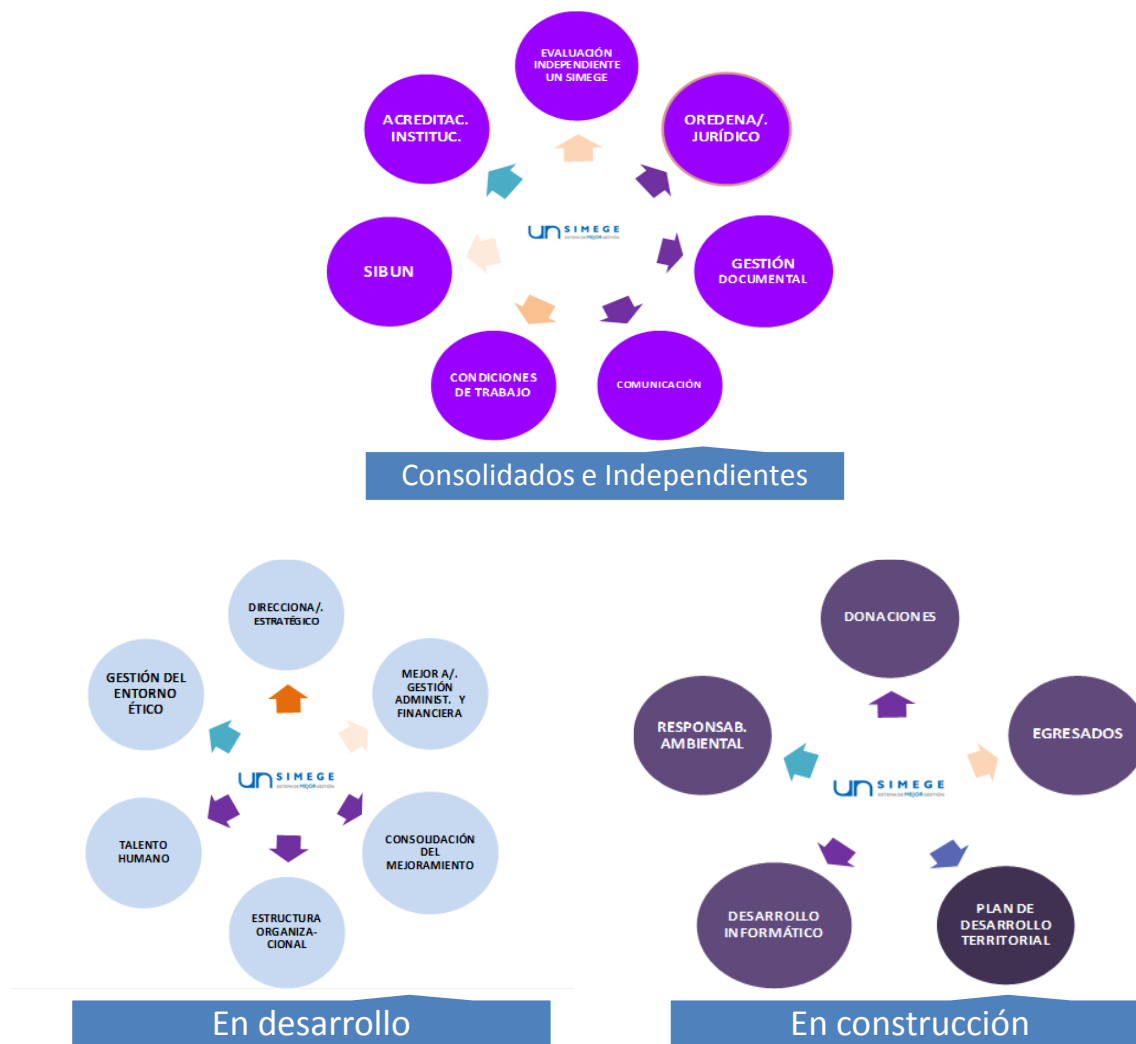


Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2012

¹¹Modelo UN SIMEGE, septiembre de 2007.

Con respecto a los subproyectos¹², estos se construyeron a partir de diferentes escenarios en los cuales se requería mejorar la gestión, lo que permitió una mirada integral de la institución y fortaleció el cumplimiento tanto de los objetivos misionales como de la normatividad aplicada. (VER ANEXO G) Estos se clasificaron en tres estados según su avance, así:

Figura 2-6: Estado Subproyectos UN-SIMEGE

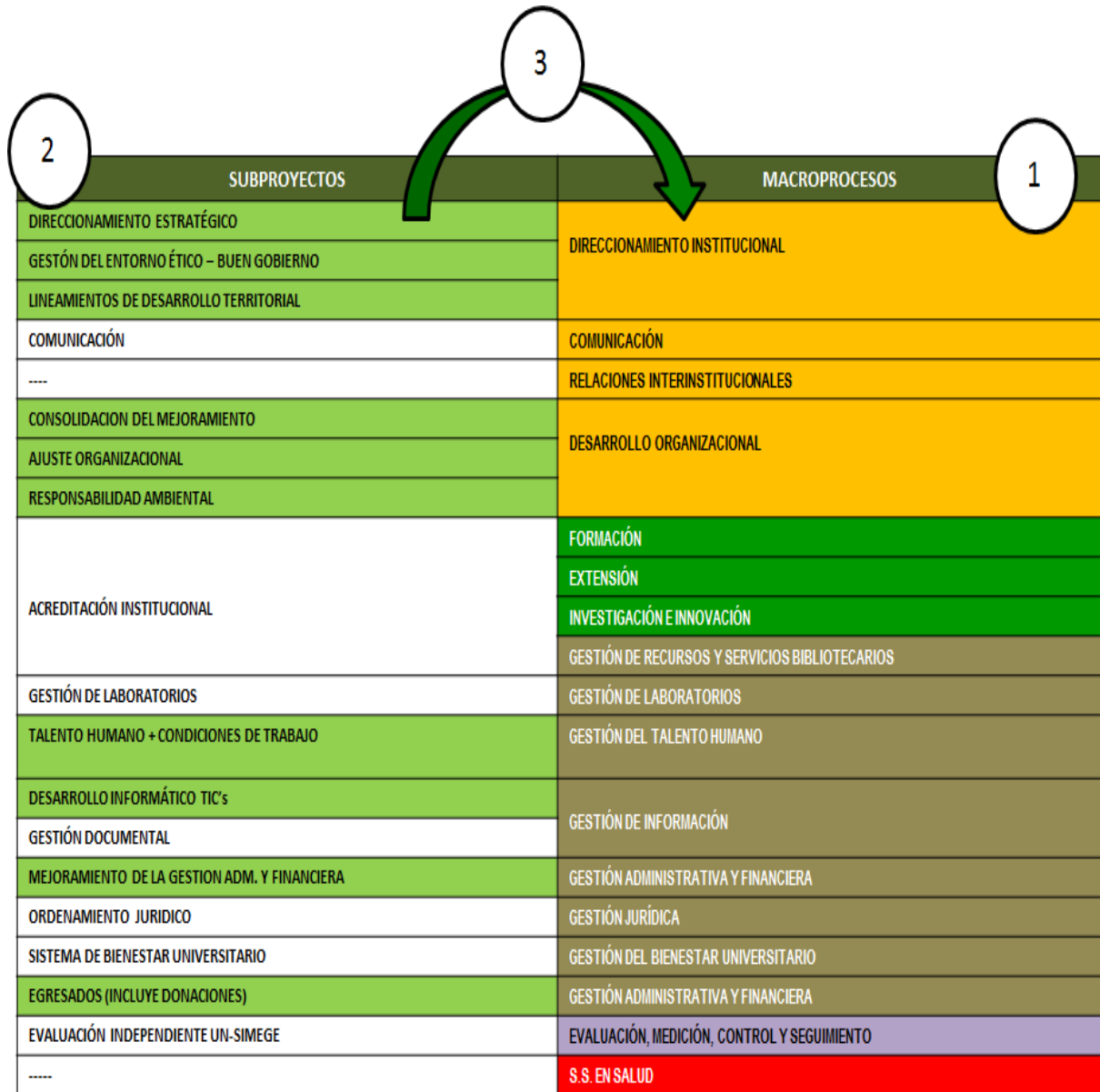


Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2011

¹² Temas específicos de carácter estratégico, incorporados en el marco de UN-SIMEGE para su promoción y desarrollo.

En consecuencia, UN-SIMEGE trabajó desde la operación con los Macroprocesos y procesos y, desde lo estratégico con los subproyectos, como se resume en la siguiente gráfica:

Figura 2-7: Relación Macroprocesos- Subproyectos UN-SIMEGE



Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2011

2.2.2 Procesos y Procedimientos

Asociado a los Macroprocesos se definieron 64 procesos y se documentaron 815 procedimientos, sobre los que se desarrollaron acciones de mejoramiento como la simplificación y estandarización, teniendo en cuenta las necesidades y el comportamiento de cada proceso en los diferentes niveles de la Universidad.

Tabla 2-1: Simplificación y estandarización de procedimientos

MP	MACROPROCESO	PROCED. 2011	PROCED. 2008	DIF PROCED. 2011 - 2008	PROCED. IMPLEMEN TADOS	SUBIDOS EN SIMEGE ELECTRONICO	ESTADO DE PROCEDIMIENTOS		
							ESTANDARIZADOS	EN PROCESO	PENDIENTES
01	DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL	7	12	-42%	6	7	7	0	0
02	RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	9	12	-25%	0	0	0	0	9
03	COMUNICACIÓN	61	56	9%	14	48	49	11	1
04	INVESTIGACIÓN, CREACIÓN ARTÍSTICA E INNOVACIÓN	29	27	7%	16	5	5	19	5
05	FORMACIÓN	84	71	18%	15	26	26	49	9
06	EXTENSIÓN	13	25	-48%	3	3	3	10	0
07	BIENESTAR UNIVERSITARIO	69	124	-44%	19	49	42	1	26
08	GESTION DEL TALENTO HUMANO	106	120	-12%	104	104	104	0	2
09	GESTION DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS	38	44	-14%	40	38	38	0	0
10	GESTIÓN DE LABORATORIOS	16	21	-24%	4	4	4	5	7
11	GESTION DE INFORMACIÓN	36	34	6%	36	36	26	10	0
12	GESTIÓN JURÍDICA	19	20	-5%	16	16	17	2	0
13	* GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	99	231	-57%	83	88	88	5	6
14	EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO	16	7	129%	7	16	16	0	0
15	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13	11	18%	3	6	6	7	0
16	SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	47	0	0%	11	6	10	8	29
	TOTAL GENERAL	662	815	-19%	377	452	441	127	94
					57%	68%	67%	19%	14%

Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, Diciembre 2011

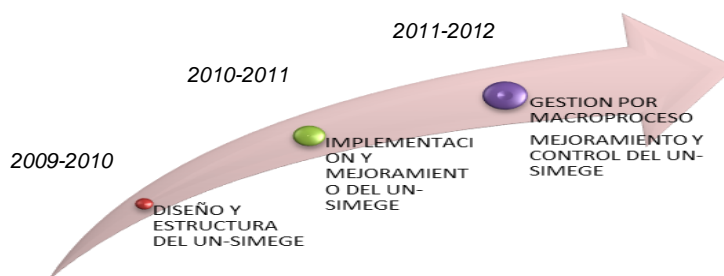
De igual manera, parte de la simplificación y estandarización se realizó a través de la automatización de procedimientos, buscando mediante una herramienta tecnológica agilizar la realización de actividades y contribuir en la mejora de la gestión en la Universidad.

2.2.3 Estrategia UN-SIMEGE

El Premio de Mejor Gestión, se constituyó como una estrategia de comunicación que le permitió a las distintas instancias y niveles de la Universidad avanzar unificadamente, con una visión de futuro compartido, un lenguaje común y unas acciones sincronizadas, en la implementación de UN-SIMEGE; la ejecución de cada uno de los factores o actividades fueron el motor fundamental sobre el cual se puso en funcionamiento la ejecución de las normas y las herramientas dirigidas al mejoramiento, así como, el motivo por el cual, se logró la participación de la mayor parte de funcionarios vinculados al proceso académico y administrativo.

Mediante la Resolución 1415 de 2008 de Rectoría, se reglamentó el Premio de Mejor Gestión, como incentivo a la excelencia y el buen desempeño institucional, el cual, permitió reconocer anualmente a las distintas áreas de la Universidad, denominadas por el Consejo Superior – CS, equipos de gestión - EG, los avances exitosos en el diseño, implementación y mejoramiento de la gestión, mediante el acogimiento de las orientaciones y criterios establecidos en UN-SIMEGE, según el Acuerdo No.22 del 9 de septiembre de 2008 del Consejo Superior Universitario.

Figura 2-8: Evolución Premio de Mejor Gestión UN-SIMEGE



Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2012

La Universidad realizó tres versiones anuales del premio, las cuales condujo a la comunidad universitaria a hacer adelantos de manera gradual y sistemática, la implementación de una cultura de calidad, servicio, control y abierta al aprendizaje.

Tabla 2-2: Descripción Premio de Mejor Gestión UN-SIMEGE

PREMIO UN-SIMEGE	PREMIO 2009-2010	PREMIO 2010-2011	PREMIO 2011-2012
Cartilla			
Objetivo	Socializar la política y los objetivos de mejor gestión de la Universidad expresados en el Plan Global de Desarrollo: Por una Universidad Moderna, Abierta y Participativa, y respaldar los esfuerzos que directivos, docentes y personal administrativo estaban haciendo en la construcción del Sistema de Mejor Gestión. <i>Trabajo por equipos de gestión.</i>	Estimular, reconocer y evaluar los avances en la implementación, mejoramiento y control del Sistema de Mejor Gestión en la Universidad Nacional de Colombia por parte de los distintos Equipos de Gestión. <i>Trabajo por equipos de gestión.</i>	Estimular, reconocer y evaluar los avances en el mejoramiento, control y autocontrol del Sistema de Mejor Gestión UN SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia, impulsado una gestión por macroprocesos (MP) articulada a la consolidación de los equipos de gestión (EG) que conforman la estructura orgánica de la institución. <i>Trabajo por equipo de gestión y macroprocesos.</i>
Compromiso del grupo directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Designación del coordinador de mejor gestión en cada equipo de gestión. - Constitución del comité de mejor gestión en cada equipo de gestión. - Participación del grupo directivo en la estrategia gerencial. - Exposición de la máxima autoridad sobre la implementación de UN-SIMEGE en su equipo de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en el Diplomado Gestión Universitaria. - Conformación de comunidades de aprendizaje. - Fortalecimiento del comité de mejor gestión en cada equipo de gestión. - Exposición del representante de la alta dirección en cada equipo de gestión sobre la implementación de UN-SIMEGE. - Designación y empoderamiento del coordinador de gestión en cada equipo de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de levantamiento de competencias gerenciales. - Talleres de fortalecimiento de competencias gerenciales. - Designación y empoderamiento del coordinador del Equipo de Gestión. - Participación del comité en reuniones de mejor gestión. - Informe y exposición del representante de la alta dirección.
Implementación y mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Validación, adopción de caracterización de procesos. - Documentación. Validación y socialización del ideario ético. - Planeación operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento y estandarización de procesos y procedimientos, mejorados e implementados. - Control documental. - Mapa de riesgos. - Planes de mejoramiento. - Planeación operativa. - Construcción participativa de políticas estratégicas y de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de mejoramiento. - Gestión del riesgo. - Mejoramiento efectivo del servicio. - Planeación Operativa.
Participación de servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Prueba de conocimiento de mejor gestión. - Participación de gestores. - Diseño e implementación de estrategia de servicio. - Definición de misión y visión del Equipo de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Buen Servicio. - Interiorización Compromiso Ético. - Construcción colectiva de los comportamientos de la disciplina "aprendizaje en equipo". - Pruebas de conocimiento sobre mejoramiento continuo. - Participación de gestores. - Participación de docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción colectiva de los modelos mentales que impulsan el desarrollo organizacional. - Participación de los servidores públicos en las olimpiadas de control y autocontrol. - Programa de reciclaje.

Fuente: Cartillas Premio de Mejor Gestión UN-SIMEGE. Elaboró el Autor

La misma resolución que reglamentó el premio, estableció un sistema de estímulos económicos anuales equivalente a trescientos (300) salarios mínimos mensuales legales vigentes, distribuidos entre los diferentes niveles de la Universidad.

2.2.4 Roles y responsabilidades

UN-SIMEGE se construyó e implementó con base en la participación de la comunidad universitaria, definiendo de esta manera los roles y responsabilidades de cada uno de sus actores.

Figura 2-9: Responsables UN.SIMEGE



Fuente: El Autor.

Las normas por las cuales se reglamentaron los roles, sus actividades y su conformación, se señalan a continuación:

- Acuerdo 070 de 2006 del CSU “Por el cual se delega al Rector de la Universidad Nacional de Colombia para la implementación del Sistema de Control Interno de la Gestión y de Evaluación de Resultados”
- Acta de Compromiso Septiembre 27 de 2006 para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005
- Formato 3 Grupo Directivo MECI 1000:2005

- Resolución 096 de 2007 de la Rectoría “Por la cual se delega en el Vicerrector General la función de Implementar la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública al interior de la Universidad”
- Resolución 711 de 2009 de Rectoría "Por el cual se adoptan los documentos del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia.
- Resoluciones de Rectoría 012 del 03 de enero de 2008 y 505 de 10 de mayo de 2010, donde se establece el Nodo Gestor del Nivel Nacional que está conformado por los miembros del Grupo Directivo de UN-SIMEGE.
- Nodos Gestores de las Sedes: Conformado por Directivos de cada Sede.
- Sede Bogotá: Resolución de Vicerrectoría de Sede 293 de 2010.
- Sede Medellín: Resolución de Vicerrectoría de Sede 336 de marzo 4 de 2011.
- Sede Manizales: Resolución de Vicerrectoría de Sede 641 de 20 de abril de 2010.
- Sede Palmira: Resolución de Vicerrectoría de Sede 0230 de marzo 3 de 2011.
- Resolución RG 034 de 2012. Por la cual se establecen las instancias que apoyan al Rector en la operacionalización (SIC) de Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE.

2.2.5 Cultura

Como eje central de UN-SIMEGE, se impulsó y fortaleció la cultura de mejor gestión en la comunidad universitaria, estrategia que se apoyó de diferentes metodologías conceptuales como organizaciones abiertas al aprendizaje¹³ de Peter Senger y técnicas como calidad, MECI y SISTEDA.

¹³Senger, Peter. La quinta disciplina: al arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje 2ed. Buenos Aires: Granica, 2009 496p.

Tabla 2-3: Cultura de Mejor Gestión promovida por UN-SIMEGE

Temática	Característica
2008-2009 "Visión compartida"	Esta primera disciplina fue el punto central del desarrollo del primer premio de mejor gestión; con esta orientación se propuso que todas las personas se sintieran identificadas con la Misión y Visión de la Universidad y colaboraran conjuntamente con los jefes inmediatos en la definición de las específicas de su área. Igualmente este ejercicio colectivo genera cohesión en el equipo, con el quehacer de su área, le da sentido de pertenencia e identidad, le da razón de ser a lo que hacen. Por estas consideraciones, la elaboración de la misión y de la visión de cada área se realizó mediante talleres a los que asistieron representantes del 95% de las distintas dependencias que conforman la Universidad.
Socialización del Compromiso Ético	Metodología para la validación, conocimiento e interiorización del Ideario Ético que construyó el Subproyecto de Entorno Ético de UN-SIMEGE. Correspondió a cada EG desarrollar la dinámica colectiva que le permitió la validación, ajuste y/o desarrollo del tema (bien por iniciativa propia o por mandato legal para la UN), conocimiento e interiorización de los principios y valores que caracterizan a la Universidad Nacional, denominado Compromiso Ético y conocimiento e interiorización de iniciativas similares al interior del EG.
Prueba de conocimientos	Olimpiada sobre conceptos básicos de mejor gestión, el cual consistió en entregar a todas las dependencias de la UN, un banco de preguntas para su estudio en equipo, y posteriormente aplicación de una prueba virtual de conocimientos para que los servidores de manera voluntaria se evaluarán.
2009-2010 Interiorización del Compromiso Ético	Se da continuación a la consolidación de una cultura ética, participativa, de mejoramiento, y abierta al aprendizaje. En el premio de mejor gestión 2009-2010 se interiorizaron los valores del Compromiso Ético y su aplicación en el ejercicio de la gestión universitaria.
"Aprendizaje en Equipo:	Esta tercera disciplina fue el elemento articulador de la puesta en marcha de la segunda versión del premio de mejor gestión; el aprendizaje en equipo implica la instalación de un escenario donde se pueda practicar, y unos resultados que se puedan mostrar a partir de la comprensión mutua y la construcción de un significado compartido; el reto consiste en aprender a valorar la diversidad. En resumen, en los talleres realizados se plantea que el trabajo de grupo configura un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan totalmente integradas, comprometidas con un objetivo común, que comparten ideales y valores comunes, rigen su comportamiento por reglas que respetan con prudencia y firmeza, para la búsqueda de un desempeño excelente.
2010-2011 "Modo de los Mentales"	Esta disciplina se trabajó, durante el curso de la tercera versión del Premio de mejor gestión, mediante la realización de talleres generalizados a los cuales asisten los EG con la finalidad de hacer conciencia de los modelos mentales (dichos, refranes, estribillos) que dificultan o bloquean el desarrollo organizacional, para luego transformarlos colectivamente en modelos impulsores del desarrollo institucional que, una vez conocidos, divulgados e interiorizados, permiten modificar los comportamientos de los servidores públicos en busca del mejoramiento institucional.
Diplomado de Gestión Universitaria	La UN considero de vital importancia la participación de los docentes en la implantación del Sistema de Mejor Gestión, su conocimiento, comprensión y disposición para realizar aportes en la gestión académica y administrativa, para lo cual se diseñó el Diplomado de Gestión Universitaria, dirigido a un grupo de docentes que conformen una masa crítica capaz de impulsar y ampliar su participación.
Programa de reciclaje	Cada EG diseñó una campaña que promovía el reciclaje y reutilización del papel empleado en las actividades cotidianas, de manera tal que se lograra la sensibilización a todos sus integrantes respecto a la actitud responsable que se debe tener frente a la conservación del medio ambiente y los incentivos a implementar las buenas prácticas definidas por el EG para el uso racional del papel.
Domínio personal	En el texto Guías de competencias gerenciales se define el dominio personal como: «La capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad de los demás o cuando se trabaja bajo distintas presiones. También implica la resistencia a condiciones constantes de estrés y un trato respetuoso y cordial para otras personas. Por último, el dominio personal supone que la persona sea proactiva y responda conscientemente a las situaciones en vez de reaccionar». Hasta el momento se han realizado talleres formativos, por demanda, con los servidores públicos, cuales se brinda un acompañamiento para tratar los temas relacionados con conceptos tales como la personalidad y el carácter. En dicho acompañamiento se ofrecen enfoques y se disponen instrumentos de desarrollo personal que les permita convivir armónicamente con los demás miembros del grupo de trabajo, en función del logro de los objetivos misionales y en concordancia con su realización y la búsqueda de la felicidad personal.

Tabla2-3. (Continuación)

Temática	Característica
2008-2012 Mejoramiento Efectivo del Servicio	Se dictaron talleres para generar sensibilización sobre la atención en el servicio y la aplicación de los instrumentos de medición de la Satisfacción del Usuario, fomentando el entendimiento del servicio, como la preocupación constante por entender las percepciones, intereses y solicitudes de las personas, para satisfacer sus necesidades y entregarles mucho más de lo que esperan, superar sus expectativas. Estos talleres concluyeron, que el buen servicio para la UN, es el conjunto de actividades, procesos, procedimientos y actitudes orientadas a satisfacer las necesidades y superar las expectativas del usuario UN, el cual es la razón de ser de la Institución, para quien están destinados los bienes y servicios que produce En el año 2008, en el marco de premio de mejor gestión 2008-2009, se realizó una invitación para que cada EG, designara a uno o mas servidores públicos que voluntariamente estuvieran dispuestos a formarse como evaluadores y colaborar como tal en el proceso de verificación de los avances en la implementación del Sistema de Mejor Gestión que hayan logrado los distintos EG. Los auditores inscritos, recibieron capacitación de auditoría interna, con la certificación de las horas de auditoría que realizaron, lo cual era requisito para capacitarse posteriormente como auditor líder, si así lo deseaban.
Capacitación Auditores	Hasta el año 2012, se han realizado tres ciclos de auditorías, para cada uno de estos ciclos, se abre una nueva convocatoria para la inscripción de nuevos auditores y la actualización de los auditores ya formados, las capacitaciones dictadas han estado enfocadas en brindar técnicas de evaluación y auditoría, a partir de la Norma ISO 19011 sobre las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental y a la luz de normas de obligatorio cumplimiento para la Universidad como lo son: la NTCGP1000, MECI y SISTEDA a través de orientaciones e instrumentos claros y ágiles.
Capacitación permanente	Capacitación en calidad, control, autocontrol y reciclaje a gestores y coordinadores de gestión.

Fuente: Elaboró Autor

1. *Mejoramiento efectivo del servicio*: se instituyó como el conjunto de actividades, procesos, procedimientos y actitudes orientadas a satisfacer las necesidades y superar las expectativas de la comunidad universitaria, mediante la construcción de modelos de buen servicio en las áreas y procesos de la Universidad. Así mismo, se realizó la estrategia Buen Trámite, como espacio de contacto con la comunidad universitaria, para mejorar la gestión a partir de denuncias sobre malos trámites.
2. *Sistema de Información*: se implementó la herramienta tecnológica Simege Electrónico, conformada por un conjunto de módulos especiales en temas de gestión, específicamente en riesgos, planes de mejoramiento, procedimientos, auditorías, automatización de procesos, gestión documental, gestión de competencias e indicadores, para su respectivo control y permanente retroalimentación.

2.2.6 Comunicación UN-SIMEGE




Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna, implementados: agencia de noticias, carta universitaria, Boletín UN, Correos masivos, Información a egresados, pensionados, redes sociales, entre otros, Articulación de la página con Gobierno en línea, Diseño de servicios de cara a la comunidad y Diseño e implementación de la Estrategia comunicativa UN-SIMEGE.

- Actos administrativos de conformación de Nodos Gestores en el nivel nacional y sedes.
- Acompañamiento de equipos técnicos, expertos en calidad.
- Página Web de UN-SIMEGE.
- Publicaciones en la Agencia de Noticias, Carta Universitaria, Claves para el Debate Publico, Prisma Tv, entre otros.
- Postmaster informativos a la Comunidad Universitaria.
- Procesos de inducción de la Universidad.
- Guía de uso de imagen Institucional UN-SIMEGE.

2.2.7 Recursos Económicos

Teniendo en cuenta las etapas de implementación de UN-SIMEGE, los recursos económicos que soportaron su desarrollo, fueron asignados a través de proyectos de inversión según el Banco de Proyectos de la Universidad, de la siguiente manera:

Figura 2-10: Proyecto UN-SIMEGE, BPUN

 Plan Global de Desarrollo 2007-2009 <i>Código: 1034</i> SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN - UN SIMEGE, I ETAPA	 Plan Global de Desarrollo 2007 – 2009 <i>Código : 1075</i> SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN UN - SIMEGE PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, II ETAPA	 Plan Global de Desarrollo 2010-2012 <i>Código: 1284</i> SISTEMA DE MEJOR GESTION UN-SIMEGE III ETAPA PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA NIVEL NACIONAL
--	---	---

Fuente: Fuente BPUN. El Autor

La siguiente gráfica relaciona el presupuesto asignado y ejecutado desde el año 2007 hasta el 2012.

Tabla 2-4: Presupuesto UN-SIMEGE

2007 - 2012	Primera Fase		Segunda Fase				Tercera fase				TOTAL			
	2.007	% asignado	2.008	% asignado	2.009	% asignado	2.010	% asignado	2.011	% asignado	2.012	% asignado	TOTAL ASIGNADO	% asignado
BOGOTÁ	-		166.860.000	18%	175.835.760	15%	764.647.300	25%	772.347.187	23%	633.515.105	21%	2.513.205.353	21%
MEDELLÍN	-		113.176.000	12%	135.248.450	11%	411.373.200	13%	560.425.518	17%	348.330.400	11%	1.568.553.569	13%
MANIZALES	-		97.484.000	10%	95.054.245	8%	254.767.600	8%	334.115.243	10%	268.383.970	9%	1.049.805.058	9%
PALMIRA	-		48.384.000	5%	57.228.000	5%	202.800.000	7%	141.000.000	4%	150.504.818	5%	599.916.818	5%
NIVEL NACIONAL	214.000.000	100%	513.152.857	55%	724.327.754	61%	1.246.644.000	40%	1.286.792.611	39%	1.454.620.694	47%	5.439.537.919	46%
AMAZONIA	-		-	-	-	-	73.586.000	2%	60.586.000	2%	78.828.000	3%	213.000.000	2%
ORINOQUIA	-		-	-	-	-	78.276.000	3%	64.899.200	2%	64.100.000	2%	207.275.200	2%
CARIBE	-		-	-	-	-	75.050.000	2%	71.071.150	2%	65.350.420	2%	211.471.570	2%
Total	214.000.000		939.056.857		1.187.694.209		3.107.144.100		3.291.236.909		3.063.633.407		11.802.765.482	
Asignado por Fase	214.000.000				2.126.751.066						9.462.014.416			
Ejecutado por Fase	67.664.659				1.901.549.257						7.615.499.141	*	9.584.713.057	*
% ejecutado	32%				89%						80%			

* Ejecutado hasta Septiembre de 2012

Fuente: Vicerrectoría General, UN-SIMEGE, 2012

2.2.8 Evaluación

En UN-SIMEGE la evaluación se estableció como “el conjunto de componentes de control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del control interno de la Universidad; la eficiencia, la eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento”.

De esta manera, la evaluación de UN-SIMEGE se constituyó de tres maneras, interna, independiente y externa.

1. Evaluación Interna: UN-SIMEGE estructuró un subsistema de auditorías que le permitió cumplir con la tarea de autoevaluación, así como orientar las correcciones estructurales u ordinarias presentadas en el desempeño cotidiano. Se clasificaron tres tipos de auditoría:

- Auditorías de gestión: se aplicaron a cada dependencia para verificar los niveles de avance en la implementación, así como su eficacia y eficiencia.
- Auditorías del sistema: se realizaron desde la fuente o nivel organizacional donde se impulsó el desarrollo de UN-SIMEGE.

- Auditorias extraordinarias: se realizaron en un momento específico al área o proceso con características especiales de tiempo, cumplimiento o decisión.
2. Evaluación Independiente: La Oficina Nacional de Control Interno analizó y evaluó de forma independiente la implementación y avance de UN-SIMEGE, durante el año 2011 a través del proyecto: "Diseño e implementación del índice de Efectividad del Sistema¹⁴ de Control Interno"; con la asesoría del Grupo de Investigación en Economía, Políticas Públicas y Ciudadanía del Centro de Investigación para el Desarrollo –CID.

De esta manera, con el fin de evaluar no solo la efectividad sino también la eficacia de la implementación, el índice se constituyó a partir de dos subíndices, definidos como:

- **Subíndice de desarrollo:** verificó la eficacia en la implementación y desarrollo de los distintos componentes normativos de UN-SIMEGE.
- **Subíndice de impacto en la gestión:** verificó los posibles efectos que puede generar la implementación de UN-SIMEGE en la Universidad.

En términos generales, se midió a través de una encuesta electrónica a nivel institucional, la evaluación del impacto en la gestión, en temas como:

- Mejoras en la gestión de la Universidad
- Fortalecimiento de la cultura institucional
- Cambio de prácticas y comportamientos
- Legitimidad institucional de lo hecho
- Contribución al fortalecimiento misional

La encuesta fue diligenciada por más de 11.000 personas entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes. El resultado general del índice de efectividad obtenido para toda la Universidad fue de 69,7%, discriminado en 74,9% del subíndice de desarrollo y

¹⁴ Índice de efectividad para la evaluación independiente del Sistema de Mejor Gestión

64,5% del subíndice de impacto. Sin embargo, dicho comportamiento demuestra un mayor nivel de desarrollo en el nivel «bueno» y un menor resultado para el impacto.

Las conclusiones sobre UN-SIMEGE del índice de efectividad, hacen referencia, a:

- Desarrollo e implementación de normas
- Impacto en la comunidad universitaria
- Avance de implementación en las Sedes y Facultades
- Condiciones de aplicación
- Consolidación de macroprocesos.
- Autorregulación institucional y mejoramiento permanente de la gestión.

3. Evaluación de entes externos: Como característica propia de UN-SIMEGE, se definió la evaluación externa como la medición y el reconocimiento del grado de implementación de las normas en la Universidad por parte de diferentes entidades del Estado y sobre los resultados alcanzados. Las evaluaciones se resumen a continuación:

Tabla 2-5: Evaluaciones Externas a UN-SIMEGE

Ente evaluador	2007	2008	2009	2010	2011
Contraloría General de la República Sistema de Control Interno	No confiable 0%	Confiable	Confiable	Alto nivel de Confianza 100%	Alto nivel de Confianza
Ministerio de Educación (a auditoría por INALCEC)	Nula	32%	89%	98%	
Transparencia por Colombia	64 %		70.6 %		Ponderado en el 85% (ejercicio de seguimiento adoptado por el MEN)
Monitor empresarial Internacional MERCO. 100 mejores empresas de Colombia/más de 1000 analizadas	No aparece	Puesto 60	Puesto 45	Puesto 28	
Medición del Departamento Administrativo de la Función pública	Deficiente	67%	95%	96%	
Agencia Europea de Acreditación					"El UN SIMEGE es un proyecto irrenunciable"
ICONTEC/IQNet NTCGP1000:2009 ISO 9001:2008	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Certificada el 21 de septiembre de 2012. El reporte muestra que el sistema de calidad de la UN que es un sistema nacional, sólido y estable.
Índice de efectividad desarrollado por la ONCI y el CID de la Universidad Nacional de Colombia.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Desarrollo 0.74849 Impacto 0.64495

Fuente: Universidad Nacional de Colombia, Vicerrectoría General, UN SIMEGE, 2012

3.Desarrollo del Trabajo

La sostenibilidad de UN-SIMEGE se constituyó en uno de los retos desde su inicio, lo que fue considerado como parte integral de su funcionamiento y aplicación en la Universidad, sin embargo, durante el último año 2012, la institución vivió dos hechos importantes que determinaron la sostenibilidad del sistema. El primero de ellos fue, la finalización en abril del período administrativo 2006-2012 del Profesor Moisés Wasserman que estuvo acompañado del proceso de elección del nuevo Rector, el Profesor Ignacio Mantilla a partir de mayo y para el período 2013-2015, y en segundo lugar, la finalización del proyecto de inversión por el cual se implementó UN-SIMEGE a lo largo de cinco años.

De esta manera y en diferentes momentos, la alta dirección buscó identificar el curso a seguir de UN-SIMEGE, bajo la dirección de la Vicerrectoría General y la coordinación técnica por parte de un equipo asesor adscrito a la vicerrectoría, siendo la autora de este trabajo final participe como asesora y una de las dos coordinadoras de UN-SIMEGE. Es así, que a continuación y a partir de su conocimiento y aporte en todas las etapas de UN-SIMEGE, la autora presenta el diseño de propuesta de sostenibilidad a partir de la consolidación, clasificación y análisis de las metodologías formuladas.

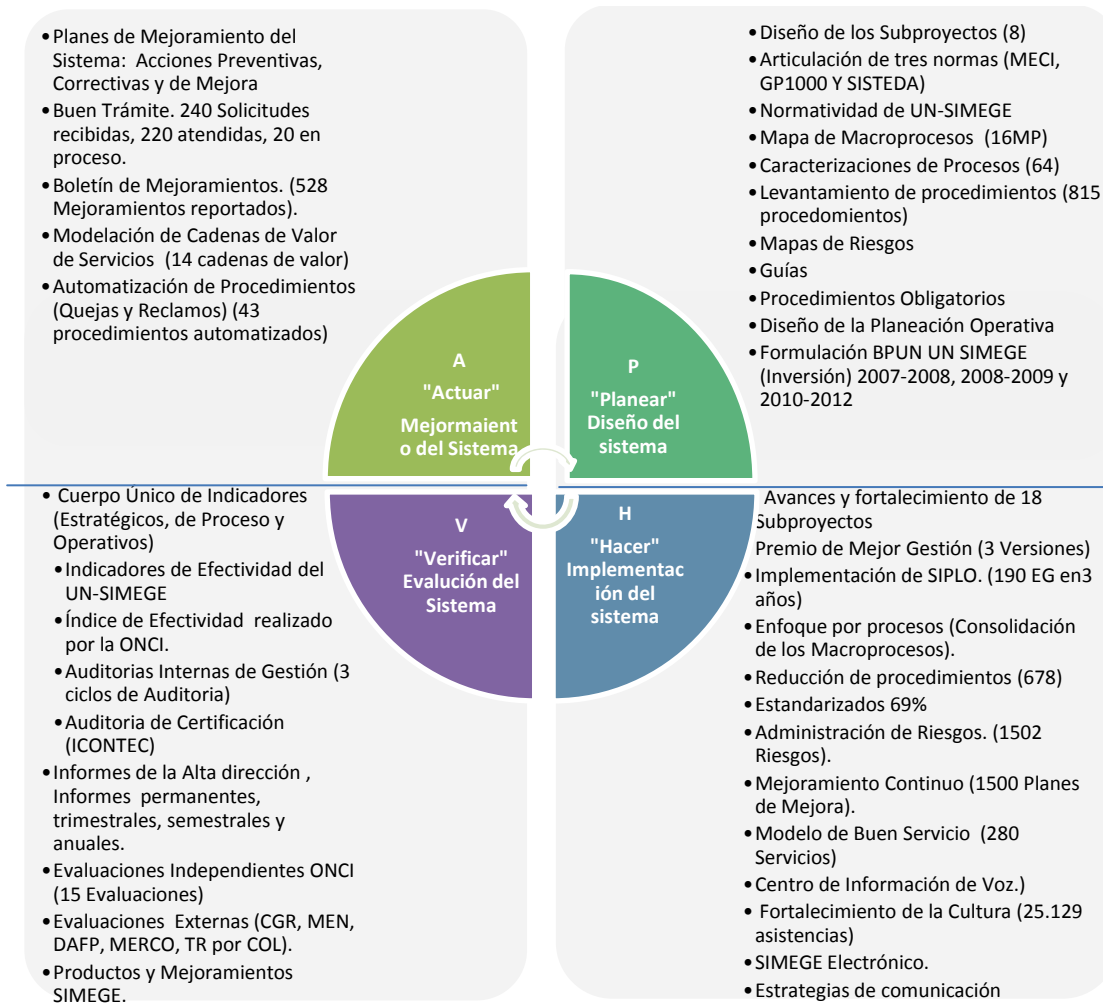
La propuesta está compuesta por:

- Revisión práctica de los resultados alcanzados por UN-SIMEGE
- Identificación de principios y atributos de sostenibilidad
- Análisis de brechas
- Grupos focales de discusión
- Análisis de nuevas tendencias administrativas
- Propuesta Sistema Integrado de Calidad
- Conclusiones y Recomendaciones (capítulo final del trabajo)

3.1 Revisión práctica de los resultados alcanzados por un UN-SIMEGE

Para empezar, se inició una revisión práctica de la experiencia lograda a través de los años de implementación, donde como proyecto fue viable y se cumplieron los objetivos, identificando los elementos que debían ser considerados en el presente y futuro del sistema, lo anterior a partir del ciclo PHVA¹⁵ :

Figura 3-1: Avance UN-SIMEGE según ciclo PHVA



Fuente: Vicerrectoría General. Elaboró la autora¹⁶

¹⁵ Metodología utilizada en la formulación del sistema: Planear, Hacer, Verificar y Actuar

¹⁶ La autora participó con su conocimiento en la formulación y desarrollo de cada uno de los resultados obtenidos en UN-SIMEGE en el marco del ciclo PHVA.

Teniendo en cuenta que la base de un sistema de calidad es el mejoramiento continuo, la autora consideró fundamental contrastar las mejores prácticas alcanzadas en cada una de las Sedes, como resultado de la implementación de UN-SIMEGE, con los logros y avances de los subproyectos¹⁷. (Ver Anexo H)

La autora concluyó que las mejores prácticas y avances hicieron referencia a:

- Gestión por procesos
- Mejoras en la satisfacción de las necesidades de los usuarios
- Mejoramiento servicios misionales
- Uso de sistemas de información y herramientas digitales
- Actualización y uso de indicadores de gestión
- Uso de medios de comunicación para acercamiento al usuario y presentación de servicios
- Mejores tiempos de respuesta en la atención al usuario
- Simplificación de trámites
- Articulación de procesos
- Capacitación de funcionarios para prestación de servicios
- Organización interna

3.2 Identificación de principios y atributos de sostenibilidad

Durante el año 2011, la alta dirección bajo la dirección de la Vicerrectoría General y la coordinación del equipo técnico de UN-SIMEGE, identificó los principios y atributos que debería tener la sostenibilidad del sistema. A partir de un esquema básico de componentes, se realizó un taller con los equipos técnicos del Nivel Nacional y de las sedes para su respectivo análisis.

Figura 3-2: Componentes de Sostenibilidad UN-SIMEGE

¹⁷ Temas específicos de carácter estratégico, incorporados en el marco de UN-SIMEGE para su promoción y desarrollo. Descritos en el capítulo 2

UN SIMEGE - III ETAPA
MEJORAMIENTO Y
SOSTENIBILIDAD



Fuente: Vicerrectoría General, UN SIMEGE, 2012

Una vez definidos los componentes iniciales, estos fueron sometidos a un panel de expertos¹⁸ para su validación, con lo cual se construyó una matriz de análisis que se desarrolló con los integrantes del mismo taller y que sirvió de base para el diseño de la propuesta de sostenibilidad.

Tabla 3-1: Formato Matriz de Sostenibilidad UN-SIMEGE

¹⁸Grupo Asesor UN-SIMEGE, Profesores delegados por el Rector y Asesores Vicerrectoría General. (La autora es una de las asesoras de la Vicerrectoría General, responsable de UN-SIMEGE)

TALLER DE SOSTENIBILIDAD SISTEMA DE MEJOR GESTIÓN UN-SIMEGE Reunión de Directores UN -SIMEGE Agosto 11 de 2010					
PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD:	Integralidad del Sistema de Mejor Gestión				
	Fortalecimiento de la Misión Institucional				
CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD (Usados para la definición de la III Etapa)	FACTORES DE SOSTENIBILIDAD	CAPACIDADES	VULNERABILIDADES ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS	PROGRAMAS /ACCIONES (Subproyectos que pueden considerarse como acciones actualmente)	SUFICIENCIA Y PERTINENCIA DE LAS ACCIONES ACTUALES

Fuente: Vicerrectoría General, UN SIMEGE, 2012

Dicho de otra manera, según la autora, se analizó como la demanda de UN-SIMEGE se convirtió en un esfuerzo integral de toda la Universidad y no solo en una tarea de algunas dependencias o de algunas personas. Por el contrario, se enfocó en la búsqueda de sinergias, de interdependencias, de aclarar modos de gestión, de resaltar necesidades y de reconocer las complejidades.

De esta manera, el trabajo permitió la identificación de atributos específicos de sostenibilidad, así como las acciones necesarias para alcanzarlo.

Tabla 3-2:Atributos y acciones de sostenibilidad

ATRIBUTOS DE SOSTENIBILIDAD	ACCIONES EN DESARROLLO	ACCIONES POR DESARROLLAR (D) O FORTALECER (F), (P) SI ES PERTINENTE
UN-SIMEGE evaluado con la gestión integral de la UN	Subproyecto consolidación del mejoramiento y consolidación de las dependencias de Desarrollo Institucional	Subproyecto de evaluación independiente Índice de efectividad de UN-SIMEGE
Variación del entorno socio-económico	Subproyecto: Direccionamiento estratégico. Fortalecimiento de la ORI y los medios de comunicación institucionales para mejorar temas de cooperación, lobby político, relaciones interinstitucionales, relaciones con el gobierno	Diagnóstico sobre los problemas que afectan la gestión en la Universidad (F) Modificación de la Ley de educación superior (D) Ajustar Régimen de Planeación (F)
Finanzas sanas	Mejoramiento de la gestión administrativa y financiera	1. Responsabilidad de UN-SIMEGE implícita en la funciones de los Servidores (D) 2. Propuestas de financiación de las Universidades acerca de la generación de recursos propios bajo otros esquemas (D) 3. Definir estructura mínima básica antes de finalizar el año (Presupuesto por Nodos) (F)
Búsqueda de Nuevos Recursos	Desarrollar un sistema de donaciones	1. Creación de grupo especial de gestión de recursos (F) 2. Diversificar la gestión de recursos: Alianzas con empresarios, usar la innovación como fuente de recursos (D) 3. Crear Oficina de Gestión de Recursos (D)
Proyección, integración y actualización de tecnología constante	Desarrollo Informático	1. Plan de articulación de Sistema de Información (F) 2. Definir tecnología para definir plan de capacitación (F) 3. Plan de choque para estudiar los problemas actuales (Inmediato) con fuentes de financiación concreto a Corto y Mediano plazo (F)
Capacitación tecnológica constante	Desarrollo Informático	Automatización ordenada de procesos (F).
Capacidad Gerencial	Gestión para la consolidación del mejoramiento: Estrategia Gerencial Ajuste organizacional (Objetivo Nro. 5 de formulación) Comunicación Proyecto multitejes Formación de gestión humana	1. Crear la escuela de formación en gestión universitaria, para constante actualización (D) 2. Acreditación (F) 3. Esquema de responsabilidad y participación y de decisiones (F) 4. Mejorar perfiles de selección a nivel directivo (F) 5. Mejorar la inducción al llegar a cargos directivos (F) 6. Plan de inducción y formación permanente (F)
Personal competitivo eficiente y efectivo	Manual de Funciones Condiciones de trabajo Talento humano: Gestores, Auditores, Diplomado	1. Poca eficacia del sistema de evaluación (F) 2. Medición de volúmenes de trabajo (D) 3. Hacer el ajuste organizacional con análisis de cargas de trabajo y según prospectiva de desarrollo del país (F) 4. Comité Nacional de Carrera Docente (D)
Ambiente de motivación y reconocimiento	Sistema de Bienestar Universitario Condiciones de trabajo Talento humano: Clima, Estímulos.	1. Fortalecer los procesos de capacitación, por niveles, módulos y perfiles (F) 2. Evaluar la formación de los gestores y auditores para darles competencias concretas (F) 3. Definir Política de Gestión de Talento Humano en los funcionarios administrativos (D) 4. Fortalecer la comunicación interactiva (F) 5. Esquema de participación: Funciones claras, en cuanto a toma de decisiones, quién controla y administra los macro procesos (F)

Tabla 3-2. (Continuación)

ATRIBUTOS DE SOSTENIBILIDAD	ACCIONES EN DESARROLLO	ACCIONES POR DESARROLLAR (D) O FORTALECER (F). (¡SÍ ES PERTINENTE)
Entorno ético fortalecido	Gestión del entorno ético/ Buen Gobierno	1. Profundizar el debate en cuanto a ética en la formación (D) 2. Mayores recursos (F) 3. Memoria escrita de cómo se han tomado las decisiones (D)
Satisfacción, fidelización y búsqueda de usuarios	Inclusión de egresados Medición de Percepción de UN-SIMEGE Acreditación Institucional Comunicación	1. Estrategia clara de comunicación y divulgación de casos de mejoramiento (D) 2. Mayor Enfoque en el servicio y medición de Impacto (D) 3. Priorizar servicios misionales para lograr mayor percepción hacia afuera. (D)
Responsabilidad ambiental e Impacto Social	Responsabilidad ambiental Gestión del Entorno Ético Comunicación	Estructurar el Sistema de Gestión Ambiental a Nivel Nacional (F)
Espacios de participación	Gestión del entorno ético/ Buen Gobierno (Objetivo Nro. 3 de formulación) Gestión del entorno ético/ Buen Gobierno Clausros y colegiaturas	1. Política de Gestión Humana (D) 2. Fortalecer espacios actuales y garantizar permanencia (F)
Confianza y credibilidad	Gestión del entorno ético/ Buen Gobierno Rendición de Cuentas	1. Definición de Roles (F) 2. Estrategia fuerte de divulgación de resultados e Impactos (Rol de Gestores) (F) 3. Rol de Gestores (F)
Autorregulación	Gestión del entorno ético/ Buen Gobierno Evaluación Independiente Construcción de Indicadores de UN-SIMEGE (Obj. 2 Formulación: Meta 17) Ordenamiento Jurídico Gestión documental	1. Estilo de dirección. (F) 2. Fortalecer Auditorías (permanentes) (F)
Institucionalización de UN SIMEGE	Gestión del entorno ético/ Buen Gobierno Ajuste Institucional	Revisar la Política de salarios, competencias y estímulos (F) Protocolos para hacer seguimiento al Ajuste (D)
BPUN y SIPLO	Cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Insistas en el Sistema de planeación de la Universidad Nacional de Colombia BPUN Elaboración y acatamiento de la planeación operativa SIPLO	Revisar el % de cumplimiento de cada una de las metas del BPUN y del SIPLO(D)
Compromiso ético en la gestión educativa	Comportamiento del entorno y la conducta ética	Acatamiento de los valores acordados de honestidad, respeto, responsabilidad, solidaridad, equidad, pertinencia y diálogo en el nivel nacional y en cada sede y SPN en la Universidad.
UN-SIMEGE evaluado con la gestión integral de la UN	Subproyecto consolidación del mejoramiento y consolidación de las dependencias de Desarrollo Institucional	Subproyecto de evaluación independiente Índice de efectividad de UN SIMEGE

Fuente: Vicerrectoría General. UN-SIMEGE 2011.

En conclusión, se determinó que la valoración de la sostenibilidad se debería dar a partir de dos fundamentos, el primero de ellos, las capacidades o criterios, identificados como las condiciones que favorecen la consolidación del desarrollo, y el segundo, la vulnerabilidad, como factores que a largo plazo limitan o amenazan la capacidad de

respuesta, lo que conlleva a controlar las vulnerabilidades y fortalecer las capacidades¹⁹. El detalle se presenta en la gráfica siguiente:

Figura 3-3: Valoración de sostenibilidad UN-SIMEGE

<p>Principios</p> <p>Elementos fundamentales que enmarcan la mejor gestión</p> <p>Integralidad del Sistema</p> <p>Fortalecimiento de la misión institucional</p>	<p>Criterios*</p> <p>Soportes fundamentales para proyectar y evaluar la sostenibilidad</p> <p>Financiera y administrativamente viable</p> <p>Técnicamente sólido</p> <p>Culturalmente apropiado</p> <p>Posicionamiento</p> <p>Fortalecimiento de la gobernabilidad y autonomía de la universidad</p>	<p>Factores</p> <p>Aspectos claves que deben ser controlados</p> <p>Variación del entorno socio-económico</p> <p>Finanzas sanas</p> <p>Búsqueda de Nuevos Recursos</p> <p>Proyección, integración y actualización e tecnológica constante</p> <p>Capacitación tecnológica constante</p> <p>Capacidad Gerencial</p> <p>Personal competente eficiente y efectivo</p> <p>Ambiente de motivación y reconocimiento</p> <p>Entorno ético fortalecido</p> <p>Satisfacción, fidelización y búsqueda de usuarios</p> <p>Responsabilidad ambiental e Impacto Social</p> <p>Espacios de participación</p> <p>Confianza y credibilidad</p> <p>Autorregulación</p> <p>Institucionalización del UN SIMEGE</p>	<p>Valores</p> <p>Guías de acción para consolidar una cultura</p> <p>Compromiso Ético: Solidaridad, diálogo, pertenencia, respeto, responsabilidad, equidad y honestidad.</p> <p>Organizaciones abiertas al aprendizaje: Pensamiento sistémico, visión comparada, aprendizaje en equipo, dominio personal y modelos mentales,.</p>
--	--	---	--

Fuente: Vicerrectoría General, UN SIMEGE 2012. Elaboró el autor

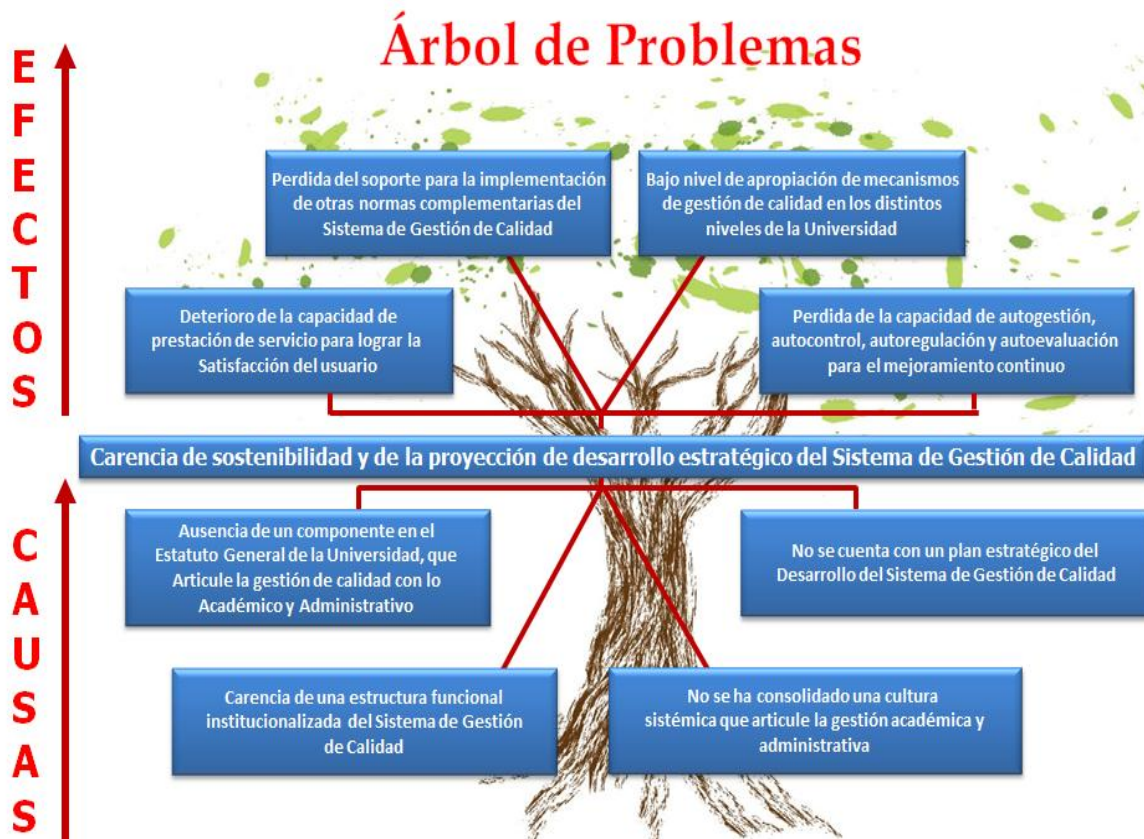
3.3 Análisis de brechas

Con el propósito de contribuir en la formulación del Plan Global de Desarrollo 2013-2015 desde la Vicerrectoría General se organizó una sesión de trabajo con el equipo asesor de UN-SIMEGE, bajo la metodología análisis de brechas²⁰.

¹⁹Taller de sostenibilidad reunión de directores agosto 2010

La primera parte del análisis consistió en identificar el problema al que se enfrenta hoy en día el UN-SIMEGE, las causas que lo ocasionan y los efectos que produce en la Universidad.

Figura 3-4: Árbol de problemas UN-SIMEGE

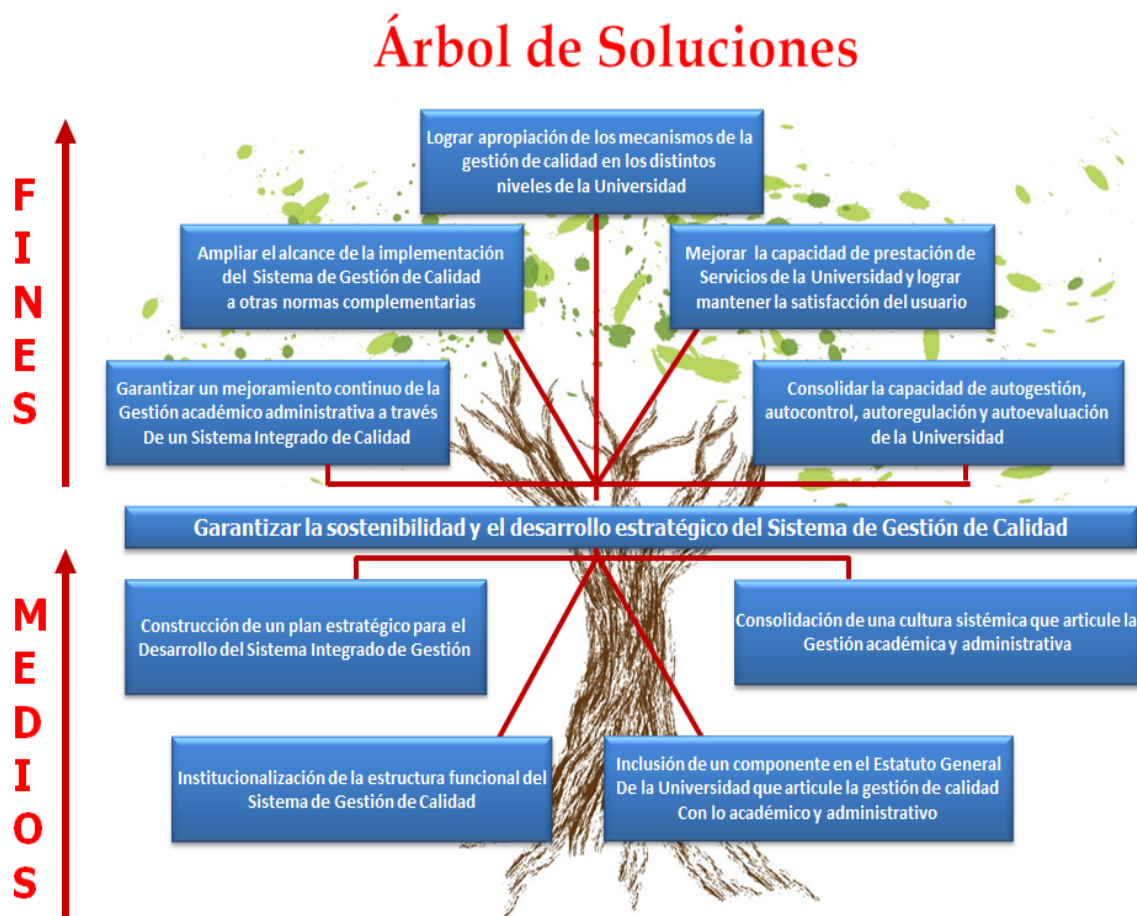


Fuente: Vicerrectoría General, 2012. Con participación del autor

En segundo lugar, y con el fin de concluir y encontrar la respuesta sobre el problema identificado, se construyó el árbol de soluciones, el cual indicó a través de un objetivo concreto, resolver el problema junto con los medios que le permiten alcanzar el objetivo y los fines conseguidos, el resultado se presenta gráficamente:

²⁰En el análisis de problemas se complementa la indagación efectuada con anterioridad pero, si antes ésta se efectuaba en función de los distintos agentes sociales que componen una realidad, ahora se trata de identificar los problemas que afectan a los colectivos inicialmente priorizados y de establecer las relaciones que existen entre esos problemas. De lo que se trata es de elaborar un diagrama de causas y efectos entre los distintos problemas identificados árbol de problemas y que supone el documento quizás más característico de la identificación de proyectos de desarrollo según el enfoque del marco lógico.

Figura 3-5:Árbol de soluciones Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Vicerrectoría General, 2012. Con participación de la autor

3.4 Grupos focales de discusión

Desde mayo de 2012, la Vicerrectoría General en el marco de la nueva administración, fomentó espacios de discusión con el apoyo de la coordinación del equipo técnico UN-SIMEGE, con el fin de identificar claramente el aporte de UN-SIMEGE y su continuación o no, en la formulación del nuevo Plan Global de Desarrollo 2013-2015 que estuvo en construcción durante el II semestre.

Se realizaron siete sesiones principales de presentación, actualización, análisis, retroalimentación y perspectivas futuras de UN-SIMEGE, entre la alta dirección y la comunidad administrativa y docente.

Figura 3-6: Grupos focales de participación 2012



Fuente: Vicerrectoría General, UN SIMEGE 2012. Elaboró el autor.

Los resultados alcanzados de los diferentes escenarios de discusión giraron entorno al mejoramiento continuo y se clasificaron en temas específicos, según la autora:

a. Sistema de Gestión de Calidad

- Apropiación por parte de la comunidad universitaria (percepción, sentir y compromiso)
- Institucionalización en dependencias y funcionarios de la Universidad
- Definición de roles y responsabilidades en la comunidad universitaria
- Reconocimiento avance UN-SIMEGE

- Articulación entre el sistema de calidad y las normas exigidas por el Estado y la sociedad (alcance del sistema)
- Lineamiento y voluntad política
- Presentación y divulgación de mejores prácticas alcanzadas
- Certificación de calidad y función pública recibida
- Dependencia de órdenes de servicio para su funcionamiento
- Viabilidad y continuidad del premio de mejor gestión
- Política y objetivos de calidad
- Promoción de la cultura organizacional
- Ajustar metodologías (riesgos, acciones, auditorías, documentación, planeación)
- Sensibilización y conciencia sobre mejorar la gestión

b. Eficiencia y efectividad administrativa: (normatividad, tecnología)

- Oportunidad de interacción y mejora de procesos y procedimientos de alto impacto en la comunidad universitaria
- Uso de la autonomía universitaria para alcanzar una gestión idónea de acuerdo a las características propias
- Cumplimiento de normas, tendencias y exigencias del Estado y la sociedad.
- Comunicación con la comunidad universitaria (Buen trámite y Sistema de Quejas y Reclamos)
- Simplificación y automatización de trámites
- Soluciones efectivas a problemas administrativos
- Centros de servicio especializados
- Centralización, desconcentración y descentralización
- Rediseño organización sobre el desarrollo del capital humano
- Capacitación, inducción, re-inducción a funcionarios en eficiencia y efectividad administrativa
- Estudio de cargas laborales
- Fortalecimiento de evaluación y autoevaluación
- Documentación
- Ley Antitrámites, directriz presidencial Cero papel, Ley General de Archivo, Gestión ambiental.
- Ajuste a la estructura orgánica

- Ajuste normativo (riesgos, presupuestales, planeación, personal, docente)
- Divulgación normativa a docentes
- Estudio de cargas laborales

c. Tecnología:

- Integración diferentes sistemas de información
- Políticas de adquisición y mejoramiento de plataformas tecnológicas
- Suministro de herramientas tecnológicas para archivo, documentación, etc.
- Automatización de procedimientos
- Actualización de software
- Seguridad informática
- Trámites y servicios en línea

d. Optimización de recursos económicos:

- Sistemas de costos integrados
- Mejoramiento de la estructura de soporte administrativo
- Relaciones interinstitucionales para búsqueda de recursos
- Compras de insumos
- Manuales financieros, contratación, inversión
- Inventarios
- Procesos eficientes para la agilización de convenios
- Alianzas estratégicas para cofinanciación de investigación y extensión
- Cooperación internacional
- Apalancamiento de recursos
- Contratación
- Reducción de ordenes de prestación de servicio
- Política ambiental

3.5 Análisis de nuevas tendencias administrativas

Como parte en la construcción de la propuesta de sostenibilidad fue notoria la necesidad de ajustar y ampliar el alcance de UN-SIMEGE, para lo cual, la autora contribuyo en la propuesta y el estudio durante el segundo semestre de 2012 de este tema, analizó los

requerimientos normativos y exigencias vigentes por parte del Estado y de la Sociedad. La descripción general se relaciona a continuación:

Las tendencias existentes que deben ser contempladas por la Universidad como una necesidad de desarrollo, son:

- **Gestión Ambiental:** hace explícito el compromiso de la institución con el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente, incorporando elementos de responsabilidad ambiental y preservación de los recursos naturales. Aunque la Universidad avanzó en su aplicación, aún falta consolidarlo como un sistema de impacto institucional, para lo cual se realizó un diagnóstico que cubrió aspectos ambientales, normatividad general, normativa interna, residuos no peligrosos, residuos peligrosos, agua, energía, aire, ruido, suelo, flora, fauna y paisaje. Los instancias de control que lo supervisan y evalúan son: Presidencia de la República, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Congreso de la República, Ministerio de la Protección Social, IDEAM, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Salud, Ministerio de Desarrollo Económico, Instituto Colombiano Agropecuario, y Ministerio de Agricultura. El modelo es implementado y auditado según la norma ISO14001.
- **Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo:** permite garantizar que la institución apoya y proporciona los elementos de un sistema de seguridad y salud en el trabajo, controlando los riesgos que alteren el desempeño del personal. El modelo es implementado y auditado según la norma OHSAS 18001:2007.
- **Gestión de seguridad de la información:** permite garantizar la selección de controles con el fin de proteger los activos de información y otorgar confianza sobre su manejo a todos los usuarios internos y externos de la institución. En cuanto a su aplicación se complementa con la estrategia Gobierno en Línea, en las actividades transversales de interoperabilidad, accesibilidad y datos abiertos. El modelo es implementado y auditado según la norma ISO/IEC 27001.

- Gestión de Laboratorios: permite garantizar el cumplimiento de requisitos generales para la competencia en la realización de ensayos o de calibraciones de los laboratorios, lo cual garantiza la mejora en la prestación de servicios y sus capacidades de gestión. El modelo es implementado y auditado según la norma ISO 17025.
- Decreto Ley 019 de 2011²¹ (Ley antitrámites): tiene como propósito fundamental la racionalización y simplificación de trámites y procedimientos administrativos; buscando fortalecer las relaciones entre ciudadanos, usuarios, servidores públicos y el Estado.
- Directiva presidencial 04 de 2012. Eficiencia Administrativa y Lineamientos de la Política Cero Papel en la administración pública.
- La estrategia de Gobierno en Línea, racionalización de trámites y cero papel del Gobierno Nacional permite contribuir con la construcción de un Estado más eficiente, más transparente, más participativo y que preste mejores servicios a los ciudadanos, a las empresas y al mismo Estado, mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC; estrategia que respalda Ministerio de Educación para su implementación en las Instituciones públicas de Educación Superior. Los principales temas son:
 - a. **Gobierno abierto:** acceso libre a la información pública, datos públicos de calidad y actualizados, rendición de cuentas a partir de nuevos lineamientos.
 - b. **Trámites y servicios:** múltiples canales (internet, móviles, TDT), publicación de trámites a través del Sistema Único de Información de Trámites -SUIT, Conformación de ventanillas únicas, aplicación Decreto 019 de 2012 y trámites con formatos descargables.

²¹ DECRETO 19 DE 2012 (Enero 10) Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012, Reglamentado por el Decreto Nacional 1450 de 2012 Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública

- c. **Eficiencia administrativa:** buenas prácticas uso del papel, optimización de procesos y procedimientos, Directiva Presidencial 04 de 2012, gestión documental con el uso de TIC.
- d. **Construcción colectiva:** participación por medios electrónicos, potenciar uso de redes sociales, impacto en lo misional, promover el control social.
- e. **Tecnología y ambiente:** uso eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones para minimizar impacto ambiental (Green IT),
- f. **Responsabilidad social:** permite evaluar la relación entre la gestión social, ambiental y económica.

Las anteriores normas fueron desarrolladas de manera que son compatibles con la gestión de la calidad, impulsando su integración y persiguiendo el mismo objetivo, lo que permitiría una adecuada articulación a UN-SIMEGE y ampliación de su alcance.

3.6 Propuesta Sistema Integrado de Calidad

Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las metodologías señaladas anteriormente, se llegó a la conclusión y a la necesidad por parte de la alta dirección y de la coordinación técnica del sistema, donde participó la autora, de redefinir el alcance de UN-SIMEGE a un Sistema Integrado de Calidad que dé respuesta a las necesidades específicas de mejoramiento y se concentre en aspectos fundamentales de la gestión.

La propuesta específica de la autora, con respecto al Sistema Integrado de Calidad dentro de su trabajo en la Vicerrectoría General respondió a:

- Objetivo estratégico: mejorar la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Colombia.
- Objetivo específico: reorientar el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad hacia el mejoramiento sostenible.
- Marco general del Sistema Integrado de Calidad:

Figura 3-7: Propuesta marco general del Sistema Integrado de Calidad UN.



Elaboró: el autor sobre un formato de un sistema de calidad

- Necesidades de recursos:

Personal: equipo Interdisciplinario de coordinación del Sistema Integrado Calidad

- Asesor de la Vicerrectoría General – Coordinador del Sistema Integrado Calidad
- Asesor de la Vicerrectoría General – Asesor del Sistema Integrado Calidad
- Profesionales especializados o magister en calidad, o control interno o gestión o gerencia de proyectos (con experiencia)-ODS
- Profesionales en administración, o economía, o ingeniería industrial (con experiencia)-ODS
- Técnico en sistemas, administración o calidad (con experiencia) –ODS
- Coordinador o designado de planta por cada dependencia para apoyar el sistema y todas las acciones de mejoramiento
- En cada una de las sedes debe contar con un equipo técnico base del sistema de calidad.
- Establecer como función de todos los administrativos el apoyo al sistema y todas las acciones de mejoramiento que emprenda la universidad.

Económico:

Tabla 3-3: Presupuesto general Sistema Integrado de Calidad 2013-2015

Concepto	Valor Unitario	Requerido	Tiempo en meses	Valor
Profesional especializado	\$ 3.100.000	3	36	\$ 334.800.000
Profesional	\$ 2.600.000	4	36	\$ 374.400.000
Técnico	\$ 1.900.000	2	36	\$ 136.800.000
Estudio de Régimen de Contratación	\$ 27.840.000	1	3	\$ 27.840.000
Pago a por servicio de Contact Center (PeopleContact)	\$ 8.500.000	1	36	\$ 306.000.000
Soporte técnico y tecnológico al aplicativo Se Suite SIMEGE Electrónico (Softexpert)	\$ 30.000.000	1	1	\$ 30.000.000
Total				\$ 1.209.840.000

Elaboración: propia como propuesta para la Vicerrectoría General. Diciembre 2012

▪ **Actividades de transición de UN-SIMEGE a un Sistema Integrado de Calidad**

Para lograr avanzar en la formulación de un Sistema Integrado de Calidad se requiere una serie de actividades que permitan la transición desde el avance logrado en UN-SIMEGE.

Se proponen las siguientes actividades:

1. Coordinación, acompañamiento, seguimiento, evaluación y control del cumplimiento de los procedimientos obligatorios en las dependencias del Nivel Nacional y las Sedes:

- Acciones correctivas, acciones preventivas y oportunidades de mejora.
- Elaboración y control de documentos y registros
- Auditorías Internas
- Tratamiento de fallas en la prestación del servicio
- Revisión por la dirección
- Gestión del Riesgo
- Indicadores de proceso (pendiente tomar la decisión si se entrega a Planeación)
- Mejoramiento de servicios y automatización de cadenas de valor (simplificación de trámites)

** Los tres últimos no son procedimientos obligatorios pero si requieren acompañamiento, seguimiento, evaluación y control por considerarse componentes fundamentales del Sistema de Calidad

2. Atención al usuario a través de la administración de Buen Trámite y actualización del Sistema de Información de voz, los cuales cuentan con 13 solicitudes en proceso y 193 servicios, respectivamente.

3. Administración del software SIMEGE Electrónico en los módulos correspondientes: acciones de mejoramiento, auditorías, capacitación, competencias, documentos, indicadores, riesgo y workflow. El sistema actualmente contiene 2.011 archivos electrónicos, 400 mapas de riesgos, 2.534 planes de mejoramiento, 673 registros de auditorías, automatización de 15 cadenas de valor (51 procedimientos), 352 cursos de capacitación correspondientes a 10.453 registros de asistencia y 511 competencias asociadas a 850 puestos de trabajo.

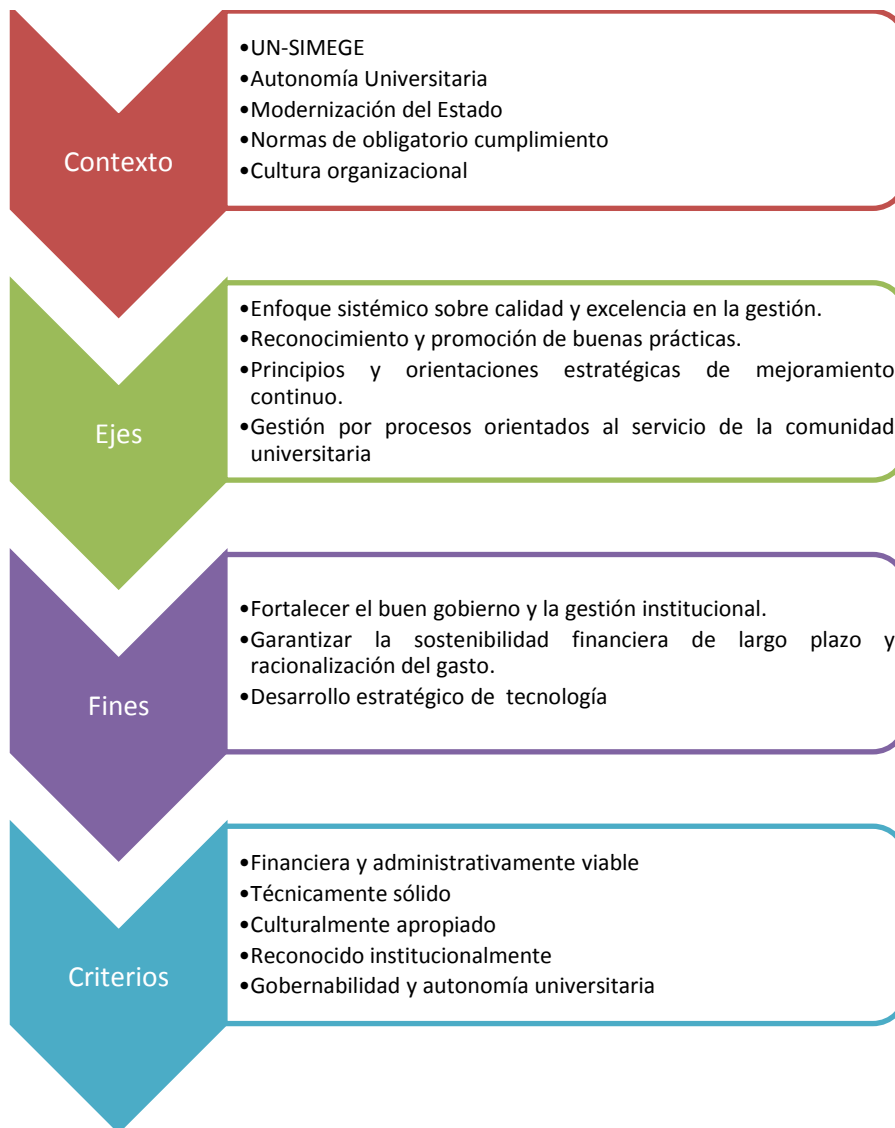
4. Seguimiento y acompañamiento en el cierre de la planeación operativa del II semestre del 2012 de todos los equipos de gestión (dependencias) del Nivel Nacional y seguimiento a las Sedes. Actualmente el aplicativo para este fin, SIPLO cuenta con 192 planes operativos. (Hasta que se tome la decisión si esta actividad se le traslada a Planeación)

5. Atender solicitudes específicas sobre el Sistema de Calidad entes externos como la Contraloría General de la Nación, Departamento administrativo de la Función Pública (DAFP), Ministerio de Educación Nacional, Transparencia por Colombia, Cámara de Representantes, Gobierno en Línea (Ministerio de las TICs), Comisión Nacional de Acreditación CNA y requerimientos internos Oficina Nacional de Control Interno, Oficina Nacional de Planeación y Vicerrectoría de Sede.

6. Articulación normas de obligatorio cumplimiento y complemento de mejoramiento (sistema de gestión ambiental, salud ocupacional, seguridad de la información, ley anti trámites, eficiencia administrativa y cero papel, responsabilidad social, laboratorios, acreditación, estrategia Gobierno en Línea, entre otros)

Para finalizar, es importante ratificar dentro de la propuesta de sostenibilidad los siguientes aspectos:

Figura 3-8: Consolidación de sostenibilidad



Fuente. Elaboración del autor

4. Conclusiones y recomendaciones

- La modernización del estado y su reorganización institucional, impulsadas desde la Constitución Política de 1991, hicieron que la calidad y el control se convirtieran en una política de gestión pública, promoviendo un cambio cultural a partir de la identificación y la satisfacción de las necesidades del usuario y fomentando las buenas prácticas administrativas.
- Según la Ley 30 las universidades estatales u oficiales deben organizarse atendiendo a su "régimen especial, y vinculadas al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo. [...] lo que lleva a la Universidad y según la Ley 872 de 2003 a implementar las normas NTCGP1000:2009, MECI y SISTEDA
- El UN-SIMEGE se instaló como un sistema en la medida que buscó articular las políticas definidas en su objeto misional con las condiciones administrativas que lo hacen posible, ordenar la gestión universitaria basada en un enfoque por procesos, identificar y poner en marcha los temas de mejoramiento organizacional, evaluar y ajustar la gestión para hacerla mejor e implementar acciones para promover una cultura de mejoramiento continuo en la gestión universitaria.
- Desde la formulación de UN-SIMEGE se buscó identificar los aspectos que permitirían su sostenibilidad, bajo la dirección de la Vicerrectoría General y la coordinación técnica por parte de un equipo asesor adscrito a la vicerrectoría, siendo la autora de este trabajo final participe como asesora y una de las dos coordinadoras de UN-SIMEGE. La información relacionada en el trabajo final responde al desarrollo del sistema y los aportes realizados por la alta dirección y para el caso específico la contribución realizada por la autora.

- La autora recomienda divulgar y reconocer las buenas prácticas desarrolladas en el marco de UN-SIMEGE: gestión por procesos, simplificación y estandarización de procedimientos, modelo de servicio, canales de comunicación, cuidado del medio ambiente, uso de tecnología en procesos, capacidad operativa, reconocimiento por entes externos, entre otros.
- A partir del conocimiento, experiencia y resultados alcanzados por la autora en el diseño, implementación y evaluación de UN-SIMEGE, se propone ver el sistema de calidad de la Universidad de una manera sistémica²², atendiendo las diferentes observaciones y recomendaciones manifestadas por la comunidad universitaria, las necesidades normativas existentes y las tendencias sociales de mejoramiento de gestión en el país y en el mundo, en el marco de la naturaleza de la institución.
- La propuesta de sostenibilidad de UN-SIMEGE, por parte de la autora, responde a la redefinición del mismo, después de un ejercicio cuidadoso de revisión, estudio y proyección de los requerimientos normativos del Estado y una tendencia social de eficiencia en el contexto de la Universidad.
- La autora propone ajustar y ampliar el alcance de UN-SIMEGE a un Sistema Integrado de Calidad que responda a las necesidades de gestión latentes en la comunidad universitaria, que promueva las buenas prácticas dirigidas a los fines misionales y que fomente el cumplimiento de normas y exigencias del Estado y de la sociedad.
- La autora recomienda ajustar la metodología utilizada para fomentar el desarrollo institucional en concordancia con las políticas y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo que defina la Universidad.
- La autora recomienda que todos los principios, fines y metodologías que involucra la implementación del Sistema Integrado de Calidad estén dirigidos a la priorización y

²² Sistémico se basa en el reconocimiento de un sistema no entendido como metodología sino como un conjunto de elementos íntimamente relacionados entre sí y con un objetivo común.

fomento de buenas prácticas de gestión y los mismos sean incluidos en la normativa institucional que rige la Universidad.

- La autora recomienda que el Sistema Integrado de Calidad este orientado a comprender de una mejor manera las necesidades de la comunidad universitaria y desarrolle los instrumentos orientados a satisfacer, necesidades de mejoramiento en busca de la excelencia académica con todo el soporte administrativo adecuado.
- El Sistema Integrado de Calidad respondería a una estrategia de desarrollo institucional y, cumpliría la función de asesorar y acompañar a la alta dirección en el desempeño de sus fines estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.
- La autora recomienda que el Sistema Integrado de Calidad fomente la mejora en la capacidad de prestación de servicios, en la satisfacción del usuario, en la capacidad de autogestión, autocontrol y autoevaluación.
- Así mismo, el Sistema Integrado de Calidad contribuiría en la gestión institucional, fomentando la participación de todos los funcionarios públicos, a la planeación a largo plazo, al fomento de los procesos transparentes, a la cualificación de los planes de mejoramiento, al fenecimiento de las cuentas y al ejercicio del Control Interno, entre otros.
- La autora recomienda ampliar el alcance de la implementación del Sistema Integrado de Calidad a otras normas complementarias y transversales como: gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud en el trabajo, gestión de seguridad de la información: gestión de laboratorios, Decreto Ley 019 de 2011 (Ley antitrámites), Directiva presidencial 04 de 2012, eficiencia administrativa y lineamientos de la política cero papel en la administración pública, estrategia de Gobierno en Línea (Gobierno abierto, Trámites y servicios, Eficiencia administrativa, Construcción colectiva, Tecnología y ambiente) y responsabilidad social. Las anteriores, algunas de obligatorio cumplimiento y otras tendencias administrativas nacionales e internacionales.

- La autora recomienda redefinir el método como se traslade el Sistema Integrado de Calidad a los diferentes niveles de la Universidad, en especial sedes y facultades.
- El Sistema Integrado de Calidad fortalecería el rol estratégico y de dirección del Nivel Nacional en la Universidad.
- La autora recomienda adoptar metodologías organizadas para promover las herramientas de gestión en temas de calidad (gestión del riesgo, acciones, auditorías, indicadores, planeación operativa, etc).
- La calidad en la gestión es una constante permanente en la cultura organizacional, la cual debe estar transformada e impulsada a un mejoramiento continuo en la comunidad universitaria con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de recursos públicos.
- La autora recomienda continuar con la evaluación independiente del Sistema Integrado de Calidad por parte de la Oficina Nacional de Control Interno.

A. Anexo: Fines y principios de la Universidad

Según el Decreto 1210 de 1993, la Universidad tiene como fines:

- a) Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales;
- b) Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la Nación y contribuir a su conservación;
- c) Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía;
- d) Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo y liderar creativamente procesos de cambio;
- e) Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos;
- f) Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional;
- g) Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes;
- h) Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa;
- i) Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana;
- j) Contribuir mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado a la promoción y al fomento del acceso a educación superior de calidad;
- k) Estimular la integración y la participación de los estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.

Según el Estatuto General, Acuerdo 11 de 2003, los principios de la Universidad son:

1. **Autonomía.** La organización y la asignación de funciones tendrán como fin garantizar y fortalecer la autonomía universitaria, entendida como la capacidad que tiene la institución para autogobernarse, designar sus propias autoridades y expedir sus propios reglamentos de acuerdo con la Constitución Política y las leyes.
2. **Dirección.** El desarrollo de los procesos académicos, administrativos y financieros y los demás requeridos para el cumplimiento de la misión de la Universidad Nacional de Colombia, estará orientado y dirigido por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el Rector de la Universidad, con el fin de garantizar la unidad de criterio y la efectividad de las políticas institucionales.
3. **Coordinación.** La organización y desarrollo de funciones por parte de las distintas instancias y dependencias que conforman la Universidad, estarán orientados a coordinar y armonizar la gestión, de tal manera que exista unidad de criterios en el desarrollo, gestión y logro de la misión y fines de la Universidad.
4. **Prevalencia.** Las dependencias de la Universidad orientarán su quehacer a alcanzar los objetivos misionales, de tal manera que las áreas de apoyo estarán al servicio de los procesos y actividades misionales.
5. **Transparencia.** Las actuaciones de todos los miembros de la comunidad universitaria deberán orientarse al logro de los fines de la Universidad y se desarrollarán con imparcialidad, motivadas por el mejoramiento de la gestión y en el libre acceso a la información que debe ser oportuna, fidedigna, completa, comprensible y comparable, por lo tanto deberá rendir cuentas a la sociedad y al Estado.
6. **Economía.** Todas las actuaciones se adelantarán con austeridad de tiempo, medios y gastos y se impedirán las dilaciones y los retardos en su ejecución. Las normas sobre procedimientos se interpretarán de tal manera que no den ocasión a seguir trámites distintos o adicionales a los expresamente previstos o que permitan valerse de los defectos de forma o de la inobservancia de requisitos para no decidir.
7. **Unidad de Financiamiento.** La programación, ejecución y control del presupuesto, así como los compromisos de gasto y financieros, deberán seguir las orientaciones en materia de política financiera de la dirección de la Universidad, destinadas a garantizar tanto la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos, como la estabilidad financiera de la Universidad.
8. **Participación.** La Universidad debe propiciar el ambiente y los mecanismos para que la comunidad universitaria intervenga en las decisiones, procesos y acciones que la afectan.

9. Información y comunicación. Las dependencias de la Universidad garantizarán la recolección oportuna y técnica, la transcripción, el análisis, la divulgación y el mantenimiento de los datos necesarios para la eficiente, eficaz y efectiva operación de los sistemas de información de la gestión académica y administrativa, de conformidad con los lineamientos determinados por la dirección.
10. Evaluación de la gestión. La Universidad contará con un sistema de indicadores de gestión y control de calidad que permita la evaluación y el mejoramiento permanente de los estándares relacionados con sus actividades misionales.
11. Correspondencia y Pertinencia. La organización interna establecerá claramente la dependencia jerárquica, la interacción técnica y las funciones de acuerdo con la naturaleza y misión de las dependencias y unidades. La asignación de funciones guardará relación directa con la naturaleza de las dependencias; en consecuencia, la denominación deberá ser la misma para cualquier instancia organizativa interna con iguales o similares competencias.
12. Ética. La gestión de la Universidad estará orientada por valores como la transparencia, la equidad, la justicia, la responsabilidad, la rectitud y la inclusión; propenderá por el mejoramiento institucional, la gestión del riesgo y el uso eficiente y razonable de los recursos provistos por la sociedad, con miras a obtener un impacto positivo en el país.
13. Convivencia y buen trato. La Universidad reconoce y respeta el pluralismo y la diferencia. Todas las actividades dentro de la Universidad deberán desarrollarse sobre la base del respeto y consideración por la dignidad y los derechos del otro, a través de relaciones cordiales, armónicas y de buen trato.
14. Idoneidad. La Universidad garantizará que las personas que se vinculen a la institución en forma permanente o temporal, cumplan con los requisitos establecidos para el cumplimiento idóneo de las funciones para las cuales se vinculan. De igual manera sus miembros ejercerán sus funciones procurando alcanzar los más altos estándares de desempeño en ellas.
15. Excelencia académica. Los procesos académicos se desarrollarán dentro de los más altos parámetros de calidad y con los modelos pedagógicos, métodos y metodologías que contribuyan y faciliten la formación en las profesiones y disciplinas del pregrado y posgrado. La comunidad académica incorporará en su quehacer los avances en materia de docencia y propenderá por el mejoramiento permanente de la formación que se imparte en la Universidad

B. Anexo: Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE

En su diseño estableció claramente su interés no solo por mejorar la gestión académica y administrativa de la Universidad, sino por aportar al mejoramiento de otras entidades de educación superior, teniendo en cuenta, que UN-SIMEGE.

- Es un sistema único, que reúne los parámetros exigidos por la normatividad en un solo sistema integrado, aunado a temas de gran importancia para la gestión académica y administrativa.
- Es un sistema que se propone mejorar el componente gerencial fundamentado en la calidad, el servicio, la autogestión, la autoevaluación, el autocontrol.
- Se presenta como respuesta a la carencia de un sistema de apoyo, fundamentado en buenas prácticas, para mejorar la gestión de la Universidad.
- Tiene como razón de ser, el mejorar fundamentalmente, cambiar las prácticas inadecuadas y obsoletas, que dificultan actuaciones rápidas acordes a las necesidades del servicio que se presta.
- Es fundamental consolidar una cultura organizacional y un ambiente de autorregulación y autocontrol, que permita tomar decisiones apropiadas para el bien de la Universidad y de sus miembros.
- Propone una plataforma de mejor gestión que permita optimizar recursos y que promueva la renovación académica.
- Busca trabajar en tópicos específicos, como la optimización de recursos, el desarrollo del talento humano, la mejora de la infraestructura tecnológica y física existente, la simplificación y agilización de los procesos y procedimientos, entre otros.

C. Anexo: Lineamientos Estratégicos de UN-SIMEGE

La Universidad Nacional de Colombia como una institución orientada al conocimiento, está comprometida con fortalecer los programas académicos de pregrado y posgrado a través de una formación integral, la consolidación de una investigación competitiva internacionalmente y la proyección de su conocimiento a la sociedad y al país; fundamentada en la construcción de comunidades universitarias dinámicas que asuman su liderazgo social, el mejoramiento continuo de sus procesos, la implementación de un modelo de bienestar para la comunidad universitaria y el desarrollo de la productividad; en armonía con sus fines y principios, dentro de una concepción de proyecto de Nación que reconoce el contexto de regiones.

Objetivos de Mejor Gestión

1. Impartir una educación de alta calidad.
2. Consolidar una universidad intensiva en investigación comprometida con el proyecto de Nación.
3. Mejorar los niveles de transferencia del conocimiento a la sociedad.
4. Fortalecer continuamente el desarrollo institucional mediante el mejoramiento continuo de sus procesos académicos y administrativos y el aprendizaje de la organización en un marco multisedes.
5. Asegurar un bienestar universitario integral para el desarrollo de la comunidad universitaria.

6. Gestionar el desarrollo del Talento Humano, en la búsqueda de su articulación a los procesos de crecimiento y mejoramiento de la Universidad.
7. Fortalecer en el ámbito internacional la presencia activa, el reconocimiento y visibilidad de la Universidad.

Principios de UN-SIMEGE

- **Autonomía:** La organización y la asignación de funciones tendrán como fin garantizar y fortalecer la autonomía universitaria, entendida como la capacidad que tiene la institución para autogobernarse, designar sus propias autoridades y expedir sus propios reglamentos de acuerdo con la Constitución Política y las leyes.
- **Autocontrol:** Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.
- **Autorregulación:** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la Universidad, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.
- **Autogestión:** Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.
- **Participación:** La Universidad debe propiciar el ambiente y los mecanismos para que la comunidad universitaria intervenga en las decisiones, procesos y acciones que la afectan. En su carácter de entidad pública debe buscar que a través de esta participación en los diferentes niveles, se de el logro de los objetivos de la entidad.

- Confianza: es la capacidad de creer en las capacidades de otros y de reconocernos en el trabajo de cada uno. Se trata de potencializar los acuerdos en torno al mejoramiento de la gestión.
- Correspondencia y Pertinencia: La organización interna establecerá claramente la dependencia jerárquica, la interacción técnica y las funciones de acuerdo con la naturaleza y misión de las dependencias y unidades. La asignación de funciones guardará relación directa con la naturaleza de las dependencias; en consecuencia, la denominación deberá ser la misma para cualquier instancia organizativa interna con iguales o similares competencias.
- Enfoque hacia el ciudadano: la razón de ser de la entidad es prestar un servicio dirigido a satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cumplimiento de sus funciones misionales.; por lo tanto, es fundamental que la entidad comprenda cuáles son las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos, que cumpla con sus requisitos y que se esfuerce por responder a sus expectativas.
- Dignidad y buen trato: La Universidad reconoce y respeta el pluralismo y la diferencia. Todas las actividades dentro de la Universidad deberán desarrollarse sobre la base del respeto y consideración por la dignidad y los derechos del otro, a través de relaciones cordiales, armónicas y de buen trato. Es la no utilización de la violencia en todas sus formas.
- Excelencia académica: Los procesos académicos se desarrollarán dentro de los más altos parámetros de calidad y con los modelos pedagógicos, métodos y metodologías que contribuyan y faciliten la formación en las profesiones y disciplinas del pregrado y posgrado. La comunidad académica incorporará en su quehacer los avances en materia de docencia, investigación y extensión. y propenderá por el mejoramiento permanente de la formación que se imparte en la Universidad.
- Mejora continua: siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en la Universidad. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de la entidad sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
- Enfoque basado en los procesos: En la Universidad existe una red de procesos, la cual al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado

se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Enfoque sistémico para la gestión: el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de la Universidad en el logro de sus objetivos.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la Universidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
- Flexibilidad: Ajustarse a las funciones cambiantes de la administración universitaria y de la administración pública buscando tener estructuras decisorias, administrativas, organizacionales y de procesos flexibles que respondan ágilmente a estas condiciones de cambio.

Características propias

- El modelo UN - SIMEGE está orientado por los principios descritos anteriormente, sin perjuicio, de los establecidos en la Constitución Política, la Ley, el Decreto 1210 de 1993, el Estatuto General y demás normas internas de la Universidad.
- Convoca a la participación de la comunidad universitaria en todas las etapas de su diseño, implementación, control y mejoramiento sostenible.
- Se basa en la construcción de un compromiso ético institucional generado por la comunidad universitaria.
- Reconoce y valora el desarrollo del talento humano como fundamento de la mejor gestión.
- Demanda el compromiso de la dirección de la Universidad.
- Requiere la comprensión y el cumplimiento de los requisitos definidos por las herramientas de gestión a implementar, por parte de todos los integrantes de la comunidad universitaria.
- Propende por el trabajo en equipo en un marco respetuoso, sinérgico, creativo y efectivo.
- Fortalece el proyecto nacional de la Universidad con respeto por el desarrollo regional y local.

- Genera sinergias dentro de la institución y busca considerar los procesos institucionales en términos que aporten valor y lleven a la institución a modernizar su gestión.
- Busca garantizar el óptimo cumplimiento de los objetivos misionales midiendo la gestión en tiempos reales, obtención positiva de resultados del desempeño y eficacia
- Busca que los procesos institucionales mejoren con base en mediciones objetivas.
- Establece una estructura que soporte los procesos de implementación y unifique los criterios de autorregulación.
- Se basa en una gestión de operaciones por procesos en los que se fomenta la mejor gestión.
- Articula los sistemas de información existentes y busca generar información suficiente, pertinente y oportuna de utilidad institucional, para la toma de decisiones y que sea accesible a los ciudadanos.
- Encausa a la institución hacia un control cooperativo y social permanente al generar indicadores que permitan, como mínimo, medir variables de pertinencia, eficiencia, de resultado y de impacto y que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control.
- Genera Planes de Mejoramiento, como herramienta para la excelencia académico administrativa en los que se tienen en cuenta los posibles riesgos para ser prevenidos.
- Mantiene publicada de manera permanente en los medios de la entidad la información a disposición de los ciudadanos y organismos interesados en la gestión institucional.
- El modelo ayudará a evaluar la calidad y la satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la universidad. El seguimiento de su satisfacción requiere la evaluación de la información relativa a la percepción acerca del cumplimiento de la entidad con respecto a sus requisitos.
- Este Modelo podrá servir como base para procesos de certificación y acreditación con diversas normas nacionales e internacionales.

Resultados a alcanzar

- Una comunidad universitaria comprometida con la buena gestión y con la participación. Movilización de la organización.
- Talento humano respaldado y articulado con la Universidad.
- Autoevaluación y mejora continua de los procesos.
- Rendiciones de cuentas en tiempo real.
- Información confiable para tomar decisiones.
- Un sistema de evaluación que permita orientar y evaluar el comportamiento de la Universidad como la totalidad frente a las variables claves del entorno.
- Objetivos particulares ligados a las estrategias globales
- Información sobre el comportamiento y el resultado del desempeño de las diferentes áreas administrativas y de las facultades.
- Un sistema para implementar los correctivos a nivel grupal e individual.
- Acuerdos y protocolos de gobernabilidad.
- Aprendizaje estratégico a través de la implementación de herramientas de mejora continua.
- Roles claros (Manuales de funciones y de procedimientos definidos).
- Interrelaciones y sinergia entre las unidades de la Universidad a nivel local y nacional.
- Sinergias de los procesos primarios reconocidos estos como la gestión académica.
- Sinergias de y entre los procesos primarios y los de soporte.
- Protocolos de desempeño definidos.
- Altos niveles de legitimidad institucional.

D. Anexo: Las políticas nacionales y sectoriales que respaldan UN-SIMEGE

- El Congreso Nacional expidió la Ley 489 de 1998 relacionada con la adopción de los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública, definiendo en su Capítulo IV, artículo 15 el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA).
- La Ley 87 de 1993, "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones" dispuso en su artículo 6º que el establecimiento del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal del máximo directivo correspondiente.
- La Ley 872 de 2003, en su Artículo 1º, crea el Sistema de Gestión de Calidad de las entidades del Estado, como herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados.
- En cumplimiento de lo previsto en el artículo 6º de la Ley 872 de 2003, el Gobierno Nacional mediante el Decreto 4110 de 2004, adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004 de aplicación y cumplimiento obligatorios, "la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2º de la Ley 872 de 2003".

- La Ley 872 de 2003, previó en el párrafo único del artículo 3º, que el Sistema de Gestión de Calidad es complementario con los sistemas de Control Interno y de Desarrollo Administrativo establecidos por la Ley 489 de 1998.
- La Norma Técnica 1000:2004 establece en su numeral 1.3 que el sistema de gestión es complementario con los sistemas de control interno y de desarrollo administrativo y, en su implementación, se debe tener especial cuidado en la identificación de los elementos comunes con los demás sistemas, para evitar duplicidad de esfuerzos.
- El numeral 5.5.2. de la Norma Técnica NTCGP 1000:2004 señala que la alta dirección de la entidad debe designar un miembro de la dirección para velar por el establecimiento, ejecución y mantenimiento de los procesos necesarios para la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- La Ley 962 de 2005, por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos, estableció en su artículo 1º numeral 2º que las autoridades públicas habilitadas legalmente para establecer un trámite, previa su adopción, deberán someterlo a consideración del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- La Ley 962 de 2005 creó el denominado SUIT (Sistema Único de Información de Tramites), cuyo funcionamiento será coordinado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- En cumplimiento de la política estatal contenida en dicha ley, toda entidad debe informar sobre los requisitos que exija a los usuarios, la norma legal que lo sustenta, así como la fecha de su publicación oficial y su inscripción en el SUIT. En el mismo sentido, es necesario crear el grupo interno Antitrámite y Atención Efectiva del ciudadano (GIAA), para el manejo de las estrategias correspondientes.
- El grupo interno Antitrámite y Atención Efectiva del ciudadano (GIAA), deberá identificar los trámites objeto de racionalización, simplificación o automatización, previo a la elaboración del respectivo plan de acción. Asimismo, debe estar conformado por funcionarios de las Dependencias que al interior de la Universidad intervengan en la gestión y ejecución de procesos

interrelacionados con trámites misionales, que estén dirigidos a los ciudadanos, servidores públicos y empresarios y sugiere incluir un directivo de la Oficina Nacional de Planeación, designado como su coordinador.

- El Decreto 1599 del 20 de Mayo de 2005, Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000:2005, en su artículo 1°, establece la obligación de adoptar el MECI 1000:2005, lo anterior sin perjuicio de la Autonomía Universitaria reconocida por la Constitución a la Universidad Nacional de Colombia.
- El Gobierno Nacional mediante el Decreto No. 3622 de 2005, por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el Capítulo IV de la Ley 498 de 1998, dispuso en su artículo 13 que las entidades deberán conformar un Comité Técnico Institucional de Desarrollo Administrativo que tendrá a su cargo las funciones señaladas en el mismo.
- De conformidad con lo expuesto en las circulares Nos. 03 de 2005 y 1000-002-07 del Departamento Administrativo de la Función Pública, los sistemas MECI 1000:2005 y NTCGP 1000.2004 son complementarios y paralelos, por lo que se recomienda que sea un sólo equipo al interior de la Universidad, el que se responsabilice de la implementación correspondiente.
- El artículo 5° numeral 8° del Acuerdo No. 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario, Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia, faculta a la Institución en virtud de su autonomía, para establecer un régimen de control interno propio de acuerdo con sus características y necesidades.
- El Consejo Superior Universitario mediante el Acuerdo No. 070 de 2006 delegó en el Rector de la Universidad Nacional de Colombia la implementación del Sistema de Control Interno de la Gestión y de Evaluación de Resultados.
- Mediante Resolución de Rectoría No. 1428 de Diciembre de 2006, Por la cual se establece el Sistema de Control Interno de la Universidad Nacional de Colombia, con fundamento en la delegación del Consejo Superior Universitario, el Rector adoptó para la Universidad Nacional de Colombia el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 1000:2005 y dispuso en su artículo 6° que “para efectos de garantizar la operacionalización de las acciones necesarias al desarrollo, implementación

y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno de la Universidad, basado en la adaptación del Modelo Estándar de Control Interno que establece el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, el Rector delegó, mediante Acta de compromiso firmada el 27 de septiembre de 2006, dicha función en el Vicerrector General, quien actuará bajo las políticas establecidas por el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.

- En desarrollo de lo dispuesto en el numeral anterior mediante Resolución de Rectoría No. 96 del 05 de Febrero de 2007, el Rector delegó en el Vicerrector General la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública al interior de la Universidad Nacional de Colombia.

E. Anexo:Normatividad

Actualmente se cuenta con la siguiente normativa, la cual garantiza la sostenibilidad del Sistema de Mejor Gestión:

- Acuerdo 070 de 2006 del CSU “Por el cual se delega al Rector de la Universidad Nacional de Colombia para la implementación del Sistema de Control Interno de la Gestión y de Evaluación de Resultados”
- Acta de Compromiso Septiembre 27 de 2006 para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005
- Formato 3 Grupo Directivo MECI 1000:2005
- Resolución 096 de 2007 de la Rectoría “Por la cual se delega en el Vicerrector General la función de Implementar la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública al interior de la Universidad”
- Resolución 1066 de 2007 de Rectoría “Por la cual se crea el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia
- Acuerdo 022 de 2008 del CSU “Por el cual se crea el Premio a la Mejor Gestión en la Universidad Nacional de Colombia”
- Resolución 711 de 2009 de Rectoría "Por el cual se adoptan los documentos del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia
- Resoluciones de Rectoría 012 del 03 de enero de 2008 y 505 de 10 de mayo de 2010, donde se establece el Nodo Gestor del Nivel Nacional que está conformado por los miembros del Grupo Directivo de UN-SIMEGE

-
- Nodos Gestores de las Sedes: Conformado por Directivos de cada Sede
 - Sede Bogotá: Resolución de Vicerrectoría de Sede 293 de 2010.
 - Sede Medellín: Resolución de Vicerrectoría de Sede 336 de marzo 4 de 2011.
 - Sede Manizales: Resolución de Vicerrectoría de Sede 641 de 20 de abril de 2010.
 - Sede Palmira: Resolución de Vicerrectoría de Sede 0230 de marzo 3 de 2011.

F. Anexo: Macroprocesos

Hay que destacar, como en la Universidad Nacional se conoce como proceso estratégico aquel que está relacionado con el establecimiento de políticas y estrategias, la fijación de los objetivos institucionales, la provisión de comunicación, las relaciones interinstitucionales e internacionales y el desarrollo organizacional de la Universidad Nacional de Colombia . Estos macroprocesos garantizan el adecuado direccionamiento de la organización y las líneas de acción generales para el mejor cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad.

MACROPROCESOS	OBJETIVOS
ESTRATEGICOS	
Direccionamiento Institucional	Orientar y definir los objetivos estratégicos de la institución y los principales ejes y pautas de actuación para alcanzarlos, a través de la concreción de los diferentes programas y proyectos, a efectos de lograr un mejor cumplimiento de la misión institucional.
Desarrollo Organizacional	Establecer mecanismos, procedimientos y herramientas unificadas para el logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, en la búsqueda de una mayor eficiencia, eficacia y efectividad para el mejoramiento continuo

	de la gestión de la UN a través de un tratamiento sistemático. Así como implementar y consolidar el sistema de gestión ambiental con el fin de identificar y promover mecanismos que conduzcan a sostenibilidad ambiental de la institución.
Relaciones Interinstitucionales	Agenciar, asesorar, acompañar y hacer seguimiento de las relaciones interinstitucionales de la Universidad Nacional de Colombia.
Comunicación	Elaborar, gestionar y divulgar proyectos de información en temas académicos, económicos, políticos, científicos, sociales y culturales, generados por la Universidad, a través de medios: impresos, radiales, audiovisuales y digitales, dirigidos a los diferentes públicos internos y externos a la UN, propendiendo por el buen nombre e imagen de la institución y el respeto a la pluralidad, la participación ciudadana y la construcción de Nación. Desarrollar un plan de fomento a las prácticas artísticas desde una política de apertura y participación a los movimientos culturales nacionales e internacionales, concibiendo a la UN como un gran centro cultural y actor fundamental en la construcción de los procesos culturales a largo plazo. Planear, aprobar, editar, promocionar y hacer seguimiento a la producción editorial de la UN, así se garantizan los criterios de calidad académica y editorial, por medio de la edición, producción, divulgación, con el objeto de consolidar el sello editorial de la UN.
MISIONALES	
Formación	Planear, desarrollar, hacer seguimiento y evaluar la actividad académica en la UN con el fin de garantizar la formación de los estudiantes de pregrado y posgrado. Apoyar e impulsar el desarrollo de diversos esquemas educativos a través de propuestas de innovación pedagógica que involucren medios y tecnologías de la información y comunicación (MTIC), para fomentar el desarrollo social desde el ámbito académico,

	garantizando la disponibilidad de la información actualizada.
Investigación, creación artística e innovación	Fortalecer la generación y aplicación creativa del conocimiento científico y tecnológico, mediante la asesoría, apoyo académico- administrativo y financiero para el desarrollo de las actividades de investigación, creación artística e innovación.
Extensión	Planear, implementar, apoyar y divulgar los programas estratégicos de Extensión de la Universidad Nacional de Colombia , mediante el fomento y la promoción de acciones que permitan una articulación permanente entre las áreas misionales de la Universidad y de ésta hacia la comunidad universitaria y los diferentes sectores de la sociedad (Estado, comunidades, gremios, etc.).
APOYO	
Bienestar Universitario	Promover el mejoramiento permanente de las condiciones físicas, psíquicas, mentales, socioeconómicas y ambientales en las que se desarrolla la vida universitaria, mediante programas formativos, preventivos y correctivos que incidan en la calidad y hábitos de vida saludable.
Gestión del Talento Humano	Realizar la aplicación de situaciones administrativas de los servidores públicos de la UN en el sistema de talento humano SARA, liquidar la nómina periódica y generar las autoliquidaciones de seguridad social, conforme a la normatividad vigente. Capacitar, evaluar, incentivar y promover al personal docente y administrativo con el fin de hacerlo más idóneo para desempeñar mejor sus actividades, cumpliendo con los requerimientos exigidos por la UN, necesarios para garantizar que los empleos existentes se distribuyan conforme a las necesidades de las dependencias de la Universidad y se provean atendiendo los requerimientos técnicos y legales vigentes.
Gestión de recursos	Organizar, integrar y desarrollar los recursos bibliográficos bajo

y Servicios Bibliotecarios	criterios de calidad, cantidad y oportunidad teniendo en cuenta las directrices y estándares internacionales en concordancia con el entorno tecnológico de manera que se facilite a la Comunidad Universitaria el acceso e intercambio de la información en el ámbito local y universal.
Laboratorios	Prestar los servicios de los laboratorios, Dirección Nacional de Laboratorios y Direcciones o Coordinaciones de Laboratorios de Sedes, como apoyo a los procesos misionales de formación, investigación e innovación y extensión, de acuerdo a los requisitos legales y usuarios.
Gestión de Información	Garantizar la correcta y oportuna dirección, planeación, manejo, control, organización y funcionamiento de la gestión documental y la administración de archivos de la Universidad Nacional, de forma armónica y homogénea de acuerdo con la naturaleza y fines de la UN, los estándares para el tratamiento de los documentos y la legislación vigente, para proteger el patrimonio documental, preservar los archivos en las mejores condiciones de acceso y seguridad, y asegurar la disponibilidad a la academia, la comunidad en general y del mejoramiento institucional.
Gestión Administrativa y Financiera	Optimizar el manejo de los recursos financieros de la Universidad Nacional de Colombia garantizando el recaudo de los ingresos y el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna así como la administración de los excedentes en forma eficiente y segura, a través de controles en los procedimientos. Gestionar la adquisición de bienes y servicios requeridos por las diferentes dependencias y proyectos de la Universidad Nacional de Colombia para el logro de los fines misionales, de acuerdo con la normatividad vigente.
Gestión Jurídica	Defender los Intereses, Prevenir el Daño Antijurídico y Recuperar el Patrimonio de la Universidad Nacional para conservarlos y ampararlos con una efectiva y transparente

	representación jurídica.
ESPECIALES	Contar con procesos sistemáticos de auditoría de la calidad que permitan la retroalimentación y formulación de planes de mejora continua en la estructura operativa de UNISALUD, en el Marco del desarrollo del SOGC y EL Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE. Resolver las necesidades de orientación, información, educación y atención de los usuarios de los servicios de salud de UNISALUD en el marco de la garantía de sus derechos.
EVALUACIÓN	1. Evaluar la gestión, planificación, ejecución y control de los procesos, programas, planes o proyectos de la Universidad, determinando su grado de eficiencia, eficacia y economía, con el fin de evidenciar su estado general o particular. 2. Generar alertas junto con las recomendaciones de tipo gerencial para la toma de decisiones estratégicas y oportunas que contribuyan al mejoramiento de la gestión y del Sistema en General. 3. De manera transversal, acompañar y asesorar a cualquier instancia y nivel de las unidades académico administrativas de la Universidad en los temas relacionados con la funciones de la ONCI. 4. Promover y fomentar la Cultura de la Autorregulación, la Autoevaluación y la Autogestión.

Es importante señalar, como la estructura básica antes mencionada, es el punto de partida para un mejoramiento continuo, específicamente en lo que corresponde a la simplificación, estandarización y automatización de procedimientos, cuando sea posible. Un ejemplo de esto, es la disminución de procedimientos, en comparación con el levantamiento inicial que ascendía a 815 procedimientos en el año 2008 con respecto al actual, su disminución ha sido de un 19%, así mismo, se ha logrado estandarizar 441 procedimientos.

G. Anexo: Subproyectos

SUBPROYECTO	LOGROS Y AVANCES
Direccionamiento Estratégico	Propuesta de Régimen de Planeación Desarrollo de un cuerpo único de Indicadores para la UN (de 2104 analizados, 587 han sido estandarizados). Diseño y puesta en marcha un sistema de planeación operativa (SIPO). Alimentado y con seguimiento de dos años en 90% de la UN.
Desarrollo organizacional	Diseño e implementación del manual de mejor gestión institucional. Elaboración y actualización del mapa de Macroprocesos Institucional (16 MP), caracterización de procesos (64) y levantamiento procedimientos de la actividad que desarrolla la Universidad en los niveles nacional, sede y facultad. 719 procedimientos, 361 estandarizados y 176 en proceso. Desarrollo e implementación del sistema Buen Trámite. Atendidos 257 reportes de malos trámites y resueltos 192, 65 en revisión. Diseño e implementación de una Estrategia Gerencial para la UN. Definición e implementación de un mecanismo para la administración de Riesgos Institucionales. Construcción de las Guías Institucionales de Documentación de Procesos, levantamiento de Procedimientos, Indicadores, Administración el Riesgo, desarrollo de políticas. Definición e implementación de una estrategia de servicio con medición de la satisfacción de los usuarios en 140 servicios de la Universidad. Fortalecimiento del sistema de autoevaluación con la definición de un modelo de control y autocontrol. Incluye el desarrollo de un software para capacitación en el tema. Fortalecimiento de la cultura de mejor gestión con 883 servidores públicos capacitados en gestión pública en la educación superior. Diseño e implementación de un modelo de Administración de Planes de Mejoramiento. Diseño e implementación de Indicadores de efectividad del Sistema de Control Interno. Desarrollo del Sistema S-Image electrónico de la UN que permite el registro y control en línea de los elementos de desarrollo organizacional. Diseño e implementación de un Portal de Información con portafolio de servicios de la UN unificado y actualizado (Incluye todas las sedes y el nivel nacional). Diseño y puesta en marcha del Centro de Información de Voz de la UN (Call Center). Programa de especialización en Administración educativa y Diseño de un programa de Maestría en Administración educativa para apoyar la sostenibilidad del sistema. Diseño e implementación de tres versiones del Premio de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia, aprobado por CSU en 2009.
Fortalecimiento del Programa de egresados	Redefinición del Programa de egresados con las Asociaciones avalado mediante acuerdo del CSU. Sistema de Información de egresados (SIE) que pasó de un registro de 11309 egresados en 2006 a 63553 egresados en 2011. 3190 empresas registradas en el SIE Diseño de revista y boletines periódicos Creación de un portal de egresados Sistema de cibermetría para seguimiento nacional e internacional Establecimiento de un portafolio de servicios Seguimiento a graduados de pregrado, con modelo logrado con convocatoria MEN y replicado en otras IES. Modelo de seguimiento a graduados de posgrado Reconocimiento Nacional al Programa de egresados UN, ASCUN, 2011.
Gestión Financiera y Administrativa	Revisión y estandarización de procedimientos de la gestión financiera y administrativa con disminución de 46,6% procedimientos, y estandarización del 92% del total, en los niveles Nacional, sede y Facultad. Memoria Financiera de la Universidad 2000-2010 entregado al CSU. Propuesta de Régimen Financiero construida.
Sistema de Donaciones	Diseño e implementación de un sistema de donaciones para la UN bajo lineamientos de la Resolución de Rectoría N°. 1522 de 2010 "Por la cual se establecen las normas generales para la aceptación, recepción y legalización de las donaciones que recibe la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente en convocatoria para participar en campañas inibiles de donaciones 2012.
Ajuste Institucional	Diagnóstico de la estructura organizacional por procesos y niveles de la organización (nacional, sede, Facultad) en el marco del modelo multise-des. Propuesta de estructura organizacional para las sedes Amazonia, Caribe, Orinoquia y Tumaoco avaladas por los Comités Académico Administrativos (Consejo IEP para Tumaoco), el CAc y en curso al CSU.

SUBPROYECTO	LOGROS Y AVANCES
	<p>Propuestas de ajuste a las estructuras de las sedes Medellín, Manizales y Palmira avaladas por el Consejo de Sede.</p> <p>Diagnóstico y propuesta para estudio de la estructura de la Sede Bogotá y el nivel nacional.</p>
Desarrollo Territorial	<p>Consolidación de un grupo InterseDES sobre el tema de desarrollo territorial.</p> <p>Diagnóstico del estado de crecimiento de Infraestructura en las Sedes en sus dimensiones físico- espacial socio cultural, económica, política y ambiental.</p> <p>Definición de Política y lineamientos de Desarrollo Territorial para la Universidad (85% avance).</p>
Talento Humano	<p>Manual de Funciones por competencias para la planta administrativa de la UN aprobado mediante Resolución de Rectoría 1714 del 22 de diciembre de 2010 (deroga manual de 1981).</p> <p>Construcción y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional UN. (Aceptada en ponencias principales Congreso de gestión organizacional Chile).</p> <p>Evaluación de Clima Organizacional con la participación de 884 funcionarios (29,3%). En construcción planes de mejoramiento para mantener o mejorar clima organizacional.</p> <p>Propuesta Integral para la cualificación del Talento Humano presentada a la Comisión Nacional de Carrera Administrativa.</p> <p>Estandarización del 100% de los procedimientos (120) de talento humano en la Universidad.</p> <p>Sistematización de procedimientos de talento humano. Ejemplos: emisión de certificados salariales y prestacional en línea, gestión del Comité de Puntaje en línea, diligenciamiento de Programa de trabajo Académico en línea.</p> <p>Diseño de un sistema de reconocimiento e incentivos para el personal administrativo de la Universidad (en proceso).</p> <p>Diseño, implementación y evaluación con tres años de seguimiento de instrumentos para la postulación y evaluación de los candidatos para reconocimientos al mérito administrativo que apoya el cumplimiento del Acuerdo 018 2008 del CSU.</p> <p>Diseño y puesta en marcha en el nivel nacional y en todas las sedes del Plan Maestro de Salud Ocupacional UN, aprobado por el CSU en sesión 11/10 y apoyado con recursos de reinversión de la ARP. Ganador del Reconocimiento nacional Zaffro de la ARP Positiva, 2010.</p> <p>Concurso docente revisado con funciones claramente definidas.</p> <p>Oficina de Control Interno disciplinario con procesos más ágiles y transparentes.</p>
Buen Gobierno	<p>Revisión de la autonomía universitaria como base del UN SIMEGE. (documento No. 1 de Claves para el Debate Público).</p> <p>Revisión del significado de lo público en la Universidad Nacional de Colombia en los últimos 10 años. Publicación con Facultad de Ciencias Humanas Bogotá.</p> <p>Modelo de Rendición de Cuentas UN diseñado, implementado y evaluado.</p> <p>Compromiso Ético UN desarrollado con todas las sedes y el nivel nacional.</p> <p>Diseño y reglamentación del Programa de Inducción para los estudiantes y funcionarios de la Universidad Nacional de Colombia avalada por el Consejo de Bienestar.</p> <p>Creación del Observatorio ético con medición de comportamientos éticos y retroalimentación a todas las Sedes durante dos años 2009-2011.</p> <p>Diseño e implementación de la campaña Orgullo UN dirigida a estudiantes para fortalecer pertenencia (valor identificado como débil en toda la Universidad por el observatorio ético).</p>
Responsabilidad Ambiental	<p>Conformación de un grupo multisedes para el trabajo de gestión ambiental (con representación de todas las sedes y el nivel nacional).</p> <p>Diagnóstico de la Gestión ambiental de la Universidad.</p> <p>Diseño participativo de la Política Ambiental UN aprobada mediante Acuerdo 16 de 2011 del CSU.</p> <p>Desarrollo del Proyecto InterseDES UN Gran Jardín Botánico</p> <p>Consolidación de Sistema de gestión ambiental UN con avance en la caracterización del Proceso de Gestión Ambiental, despliegue de procedimientos y matriz de portafolios consolidada.</p> <p>Participación en Ranking Internacional Campus Verde (pendiente resultado).</p> <p>Campaña de reciclaje, reducción y reutilización del consumo de papel con participación de todos los equipos de gestión de la Universidad.</p>
Desarrollo Informático	<p>Diseño y aprobación del CSU de un Plan Maestro de Informática para la UN.</p> <p>Unificación del dominio Unal con el consecuente impacto en los rankings universitarios.</p> <p>Diseño e implementación de un sistema de campus virtual que ha sido utilizado por programas como el PEAMA y la Maestría en Enseñanza de las Ciencias exactas y naturales.</p> <p>Reconocimiento como idea de alto impacto para la educación mundial, en encuentro de UN-TUMSAT- TOHOKU, Tokio, febrero de 2010.</p> <p>Modernización de la plataforma tecnológica para los correos electrónicos</p> <p>Diseño de un Plan estratégico de Tecnología de Informática avalado por Comité Nacional de Informática y el C. Académico</p> <p>Diseño e implementación del sistema de "Voto Electrónico". Reconocimiento Nacional de la</p>

SUBPROYECTO	LOGROS Y AVANCES
	<p>Función Pública 2009 por buenas prácticas en la gestión Institucional.</p> <p>Actualización del Directorio de la UN</p> <p>Diagnóstico de los desarrollos Informáticos UN que pueden ser compartidos al interior de la UN.</p>
Sistema de Bienestar	<p>Diagnóstico de la situación de bienestar en el nivel nacional y las sedes de la UN.</p> <p>Diseño y aprobación del Sistema de BU en la UN.</p> <p>80% de avance en la reglamentación del sistema con participación del nivel nacional y todas las sedes.</p> <p>Diseño de modelo de focalización de apoyos de BU y de seguimiento a población vulnerable.</p> <p>Propuesta de inclusión a estudiantes con discapacidad para aval de CSU.</p> <p>Diseño y aprobación del programa de Pensionados que fue presentado al CSU con las Asociaciones de pensionados y representantes de diferentes sedes de la UN.</p> <p>Propuesta de política de género para la UN, para aval de CSU.</p>
Comunicación	<p>Rediseño y actualización de la Página Web de la UN</p> <p>Fortalecimiento de la imagen Institucional.</p> <p>Redireccionamiento editorial y estratégico en los medios de comunicación de la UN. 10 premios nacionales e internacionales</p> <p>Mecanismos de comunicación Interna, Implementados: agencia de noticias, carta universitaria, Boletín UN, Correos masivos, Información a egresados, pensionados, redes sociales.</p> <p>Articulación de la página con Gobierno en línea.</p> <p>Diseño de servicios de cara a la comunidad.</p> <p>Diseño e Implementación de la Estrategia comunicativa UN SIMEGE</p>
Ordenamiento Jurídico	<p>Diseño e Implementación del "Régimen legal UN" que tiene en ambiente Web toda la normatividad de aplicación general de la Universidad Nacional de Colombia actualizada a la fecha.</p> <p>Acuerdo 26 del CSU 2011 "Ordenamiento Jurídico".</p>
Gestión Documental	<p>Modernización del Sistema de Actas de los Cuerpos Colegiados Nacionales.</p> <p>Liberazgo en las Tablas de Retención Documental que junto con el ICONTEC y el Archivo General de la Nación han servido de Referente Nacional.</p>
Acreditación Institucional	<p>Acreditación Institucional con el CNA 10/10 años</p> <p>Evaluación por pares de la EUA</p>
Índice de efectividad del UN SIMEGE	<p>Diseño e Implementación de un índice de efectividad del UN SIMEGE desarrollado por la ONCI</p> <p>Construcción que servirá de aporte a la Gestión de la Educación Pública (medición inicial en curso).</p>

H. Anexo: Mejores prácticas en las Sedes

Todos los principios, fines y metodologías que involucra la implementación de UN-SIMEGE, cobran su real importancia cuando son evidentes las mejoras en la gestión-académica administrativa. Muestra de esto, son las cifras, reportadas en la Carta Universitaria de UNIMEDIOS con la información generada por la Vicerrectoría General, donde con corte a agosto de 2011 se habían logrado 428 mejoramientos en la Universidad, distribuidos así: 113 en Manizales, 95 en Bogotá, 93 en Medellín, 70 en Palmira, 42 en el nivel Central, 3 en Orinoquia y uno en Amazonia.

De este total, 152 fueron reconocidos ante la comunidad universitaria por enfocarse en el usuario y en sus necesidades, para lo cual se partió del conocimiento del beneficiario al responder el por qué, el cómo, el cuándo, el dónde y el para qué de los procedimientos, preguntas que han orientado el trabajo de la UN al logro de niveles óptimos de calidad.

Recogiendo lo más importante, algunas de las mejoras se describen a continuación:

Gestión de Recursos y Servicios Bibliotecarios: Implementación de la herramienta Google Analytics en el Portal de Revistas. Cambio de software para el Repositorio (Dspace por Eprints). Actualización y difusión de los indicadores de la biblioteca digital. Capacitación sobre el manejo de los sistemas de información de la biblioteca digital. Actualización y publicación digital del portafolio de servicios del Sinab. Diseño y publicación digital de piezas de divulgación y formación. Elaboración y publicación en el portal del Sinab de la carta de servicios y las condiciones de acceso y uso de los servicios. Consolidación del listado de preguntas frecuentes y formulación de las respuestas correspondientes sobre usuarios, servicios, biblioteca digital, recursos

bibliográficos, formación y agenda cultural. Puesta en marcha del sistema Question Point. Aplicación de la metodología de mejoramiento efectivo del servicio al procedimiento de Referencia. Capacitación de los funcionarios encargados del servicio de Referencia en todas las sedes. Autoarchivo de los documentos en el repositorio institucional UN por profesores y estudiantes. Elaboración y publicación de la guía de autoarchivo.

Gestión de Laboratorios: Bogotá: Renovación tecnológica, se mejoró el acceso de información de los usuarios y se hizo oportuno el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, reportado por la Unidad de Equipos Interfacultades (CEIF). Se implementaron los estándares de calidad de los servicios y análisis ofrecidos en las pruebas de paternidad del Instituto de Genética, que renovaron la certificación bajo la norma NTC ISO 9001:2008 y la acreditación con la norma NTC ISO 17025:2005. Manizales: Se implementó un sistema que apoya la gestión integral de los laboratorios, basado en el Acuerdo de Consejo Superior de 2011, en el cual se contempla desarrollar planes de mantenimiento de la infraestructura experimental y administrativa, además de fortalecer una red para formar, investigar y hacer extensión. Acreditación ante el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC). Diseño de la página web de los laboratorios de la sede, que promueve y mejora el conocimiento de los usuarios sobre los servicios que prestan los laboratorios y su infraestructura. Sistema de Información de Apoyo a las Actividades Académico– Administrativas de los Laboratorios de la Institución.

Gestión del Talento Humano: certificados laborales y de desprendibles de pago vía web, usando su usuario y contraseña de correo electrónico institucional para consultar en el Sistema de Información de Talento Humano (SARA). Por su parte, los docentes pueden acceder a las resoluciones de vacaciones y oficios de estado de las mismas, por la misma vía, lo que agiliza la entrega de información, ahorrando en consumo de papel. Se automatizó el sistema para la generación de puntos otorgados a los docentes por evaluación anual, actividad que antes se hacía manualmente. SARA también permite generar resoluciones de compensatorios según la normatividad vigente de forma sistematizada, brindando agilidad al trámite.

Gestión de la Información: Bogotá: Se introdujo el Sistema de Información del Instituto de Extensión e Investigación (IEI) de la Facultad de Ingeniería que facilita la obtención de información por parte de los diferentes actores contractuales de esta dependencia en

todo los proyectos, lo que supuso una mejora de los tiempos de respuesta y de la capacidad competitiva. Se creó el cerebro informático de IEPRI que centraliza todos los datos que maneja el Instituto, facilitando la eficiencia en su tratamiento. Manizales: El Centro de Cómputo define con los directores de departamentos el software a utilizar en el periodo académico. La mejora consiste en maximizar la disponibilidad de las configuraciones y aplicativos instalados en las salas de micros para el apoyo al proceso de docencia y/o académico. La misma dependencia puso en operación 23 salas multimedia adicionales en la sede, aumentando la disponibilidad de equipos para los usuarios. La Unidad de Archivo y Correspondencia propuso agilizar procesos en la oficina de contratación y asistencias administrativas de la Facultad, tal como la expedición de certificaciones al personal contratado por órdenes de prestación de servicios, para lo cual diseñó formatos con información clara y detallada de cada ODS solicitada por estas dependencias. Medellín: El Centro de Cómputo y Procesamiento de Información construyó e implementó el modelo de administración de usuarios y privilegios para el Sistema de Gestión Financiera (Quipu), que mejora los niveles de control de las operaciones realizadas en esta plataforma. La misma dependencia mejoró el soporte de los usuarios del SARA en todas sus dimensiones, con el fin de optimizar la comunicación de los usuarios y ofrecer información actualizada, entre otros beneficios.

Desarrollo Organizacional: enfoque por macroprocesos o procesos, estandarización de procesos y procedimientos.

Bienestar Universitario: lector de huella digital – apoyo alimentario

Investigación, Creación Artística e Innovación: Bogotá: La Dirección de Investigación se destacó por ejecutar once planes de mejoramiento en el sistema Hermes. Simplificación de procedimientos para facultades. Clasificación de grupos de investigación, financiación de proyectos y la divulgación de los resultados. El Instituto de Biotecnología IBUN cuenta actualmente con un inventario de equipos de otras dependencias de la UN que pueden ser usados por sus investigadores, disponiendo de opciones en caso de alguna falla del laboratorio, lo que evita detenciones y retrasos en los procesos. El IEPRI está creando un gran banco de datos para que no se repita la información, denominada Red Alianza y viene construyendo la cronología de hechos acaecidos en Colombia en los últimos 25 años. Asimismo ha incorporado a los profesores pensionados a su equipo de investigadores para participar en las discusiones sobre la proyección del país en el

próximo cuarto de siglo, esto cuenta con el apoyo de Fescol. Palmira La Dirección de Investigación se destaca por asesorar al usuario en la formulación y presentación de proyectos de investigación, lo que incrementó el número de propuestas aprobadas en convocatorias internas y externas.

Los mayores beneficiarios de los mejoramientos son en su orden: personal administrativo, docentes, estudiantes, comunidad universitaria en general y usuarios externos.

Beneficiario	Número de mejoramientos reportados
Administrativos	176
Afiliados Unisalud	11
Comunidad Universitaria	110
Contratistas	29
Docentes	145
Egresados	14
Estudiantes	128
Investigadores	38
Pensionados	14
Proveedores	17
Usuarios externos	100

Fuente: Carta Universitaria, UNIMEDIOS. 2008

Impacto del mejoramiento

- Desde el enfoque del mejoramiento, la estandarización de procesos y procedimientos es el campo que más avance registró en el desarrollo institucional de la UN, lo que se tradujo en mejoras al servicio prestado.
- Este enfoque de servicio pone a la Universidad de cara al cumplimiento de las normas en materia de calidad de la gestión pública como la NTCGP 1000:2009 – sistema de gestión de calidad, el MECI Modelo Estándar de Control Interno – sistema de control y el SISTEDA – sistema de desarrollo administrativo.
- También se resaltan los esfuerzos por mejorar los canales de comunicación de los diferentes equipos de gestión con sus usuarios internos y externos, ofreciendo información clara, visible, completa, homogénea, accesible y fluida.
- Por otra parte, la prioridad dada al cuidado del medioambiente ha avanzado en este proceso porque se empieza a valorar la gestión de la organización que se preocupa

por su entorno más cercano, uno de los principios fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial.

- Asimismo, se han registrado avances en la Gestión Universitaria, soportada en el uso de la tecnología como plataforma para automatizar y simplificar los procesos, facilitando la realización de las tareas y los tramites a los usuarios. Así se alcanzaron beneficios en doble vía: mejorar el ambiente de trabajo y satisfacer al usuario.
- También ganó figuración la preocupación por mejorar la capacidad operativa de los procesos internos al reestructurarse las funciones y tareas para robustecer la capacidad de respuesta.

Bibliografía

Armonización Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004 Entidades Públicas. Departamento Administrativo de la Función Pública y Alcaldía Mayor de Bogotá. 2007.

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Resolución No. 25. Aprobada por la X conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. Adoptada por la XVIII cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008 del "Plan de Acción de San Salvador".

COLOMBIA. CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE COLOMBIA. Ley 66. (1867). Artículo 1º Autorízase plenamente al Poder Ejecutivo para que entre en arreglos con el Gobierno del Estado Soberano de Cundinamarca i con las municipalidades de Bogotá, con el objeto de obtener la organización de una Universidad en la capital de la República la que llevará el nombre de "Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 1210 (28, junio, 1993). Por el cual se reestructura el Régimen Orgánico Especial de la Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C.: Presidencia, 1993.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 1599. (20, mayo, 2005). Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Bogotá D.C.: Presidencia, 2005.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites. Guía General para el Diseño,

Desarrollo e Implementación de cada uno de los Subsistemas, Componentes y Elementos de Modelo Estándar de Control Interno - MECI 1000:2005. Segunda Versión Diciembre, 2008.

EL CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 489. (29, diciembre, 1998). Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 1998. no. 43.464.

EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO. ACUERDO 011. (12, marzo, 2005). Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia”. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2005. no.45.865.

EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO. ACUERDO 070. (14, noviembre, 2006). Por el cual se delega al Rector de la Universidad Nacional de Colombia para la implementación del Sistema de Control Interno de la Gestión y de Evaluación de Resultado”. Bogotá D.C., 2006.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. RESOLUCIÓN 1066. (4, septiembre, 2007). Por la cual se crea el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia UN-SIMEGE. 2007.

EL RECTOR GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. RESOLUCIÓN 418. (24, abril, 2000). Por la cual se organiza el Banco de Proyectos de la Universidad Nacional de Colombia.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: El Instituto, 2005. 35 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública. NTCGP1000:2009. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009. 132 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño. NTC-ISO9004. Bogotá D.C.: El Instituto, 2000. 56 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Directrices para la auditoría de los Sistemas de Calidad y/o Ambiente. NTC-ISO 19011. Bogotá D.C.: El Instituto, 2002. 31 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. NTC-ISO 14001. Bogotá D.C.: El Instituto, 2004. 31 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. NTC-OHSAS 18001. Bogotá D.C.: El Instituto, 2007. 24 p.

Manual de implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Departamento Administrativo de la Función pública y USAID.

La Ministra de Educación Nacional. Resolución 2513. (9, abril, 2010). Por medio de la cual se otorga la acreditación institucional de alta calidad a la Universidad Nacional de Colombia.

OFICINA NACIONAL DE CONTROL INTERNO. Acompañamiento: del Grupo de Investigación en Economía, Políticas Públicas y Ciudadanía – CID- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNAL. Informe ejecutivo. Índice de efectividad para la evaluación independiente del Sistema de Mejor Gestión. (30, marzo, 2012).

Presidencia de la República de Colombia. Normas Técnicas de eficiencia y transparencia. Programa presidencial de lucha contra la corrupción. Bogotá, Presidencia de la República, 2002.

Rol de las Oficinas de Control Interno. 2007. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Reporte de Evaluación UN. 2011. Vicerrectoría Académica y el EUA Institutional Evaluation Programme.

SENGER, Peter. La quinta disciplina: al arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2ed. Buenos Aires: Granica, 2009. 496 p.

TOHÁ, Carolina. y SOLARI, Ricardo (1996). La Modernización del Estado y la Gerencia Pública. Disponible en: <https://sites.google.com/a/unal.edu.co/diplomado-en-gobierno-en-linea/system/app/pages/search?scope=search-site&q=modernizaci%C3%B3n>. [Consulta: 2012, Octubre]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Modelo UN-SIMEGE Modelo de Mejor Gestión para La Universidad Nacional de Colombia. 2007.

UNIVERSIDAD DE COLOMBIA. Informes trimestrales de seguimiento UN-SIMEGE de la oficina nacional de control interno. 2007-2012

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Informe de Gestión. 2006-2012.

Universidad Nacional de Colombia. (2012). Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE. http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_mision.htm

VICERRECTORÍA GENERAL. Informe Sistema de mejor gestión 2007-2011.