

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



PROGRAMA:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - MBA

**Modelo de Integración de Sistemas de Gestión de Calidad de la Universidad de Sucre,
Colombia 2022**

Autor

Diego Felipe Cuéllar Paz

Tutora

Mg. Yojana Pérez Pertúz

Diciembre 2024

Tabla de contenido

Tema	4
Tipo de trabajo final	4
Título	4
Estado del Arte	5
Justificación	10
Pregunta problema.....	13
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Hallazgo.....	15
Marco Teórico	16
Marco Conceptual.....	21
Metodología.....	24
Técnicas de investigación.....	25
Cronograma de actividades	27
Resultados obtenidos	30
Objetivo 1. Realizar un diagnóstico de los sistemas de Gestión de la Institución, para identificar los requisitos y aspectos en común.	30
Marco Normativo.....	33
Marco normativo del Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad.....	34
Marco normativo del Sistema de gestión de calidad.....	35
Marco normativo del Modelo Estándar de Control Interno – MECI.....	38
Marco normativo del Sistema de seguridad y salud en el trabajo.....	41
Marco normativo del Modelo Integrado de Planeación y gestión	43

Detalle de los resultados obtenidos producto del diagnostico	53
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado al Factor 1. Proyecto educativo del programa e identidad institucional	53
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 2 Estudiantes	55
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 3 Profesores.....	56
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 4 Egresados	57
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 5 Aspectos académicos y resultados de aprendizaje	58
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 6 Permanencia y graduación ..	60
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 7 Interacción con el entorno nacional e internacional.....	62
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 8 Investigación	63
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 9 Bienestar	64
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 10 Medios Educativos.....	64
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 11 Organización, administración y financiamiento del programa académico.....	66
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 12 Recursos físicos y tecnológicos.....	67
Objetivo 2. Establecer el plan de acción donde se detallan las actividades de unificación y estandarización conforme al diagnóstico de los sistemas de gestión	70
Evolución de los sistemas de gestión de la Universidad de Sucre.....	70
Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Universidad de Sucre - SIAC	70
Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad de Sucre.....	72
Modelo Estándar de Control Interno – MECI.....	73
Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo Universidad de Sucre.....	75
Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG	76

Detalle de la estructuración del plan de acción.....	80
Acciones relacionadas con el factor 1	80
Acciones relacionadas con el factor 2	80
Acciones relacionadas con el factor 3	81
Acciones relacionadas con el factor 4	82
Acciones relacionadas con el factor 5	82
Acciones relacionadas con el factor 6	83
Acciones relacionadas con el factor 7	83
Acciones relacionadas con el factor 8	84
Acciones relacionadas con el factor 9	84
Acciones relacionadas con el factor 10	85
Acciones relacionadas con el factor 11	85
Acciones relacionadas con el factor 12	87
Objetivo 3. Construcción del modelo de integración de sistemas de gestión.....	88
Estructura del Sistema Integrado de Gestión	88
Esquema de articulación	88
Elementos convergentes	89
Evaluación del Sistema Integrado de gestión.	96
Mejora Continua del Sistema Interno de Calidad.....	97
Administración del Sistema Interno de Calidad:	98
Conclusiones, fortalezas, oportunidades de mejora y lecciones aprendidas	101
Conclusiones y recomendaciones del proyecto	101
Fortalezas	104
Oportunidades de mejora	106
Lecciones aprendidas	108

Avances obtenidos durante la fase de implementación entre 2022 y 2024	109
Referencias Bibliográfica	113
Bibliografía.....	116

Agradecimientos

Hoy se culmina un sueño producto de esfuerzo y dedicación, en estas líneas deseo agradecer en un principio a Dios por ser mi guía en el proceso de realización de este proyecto, por ser quien a través de mis oraciones siempre demostró fidelidad y respaldo durante la toma de decisiones.

En segundo lugar, mis padres y hermanos, quienes siempre fueron soporte y aliento diciéndome lo importante de persistir y nunca desistir, recordándome constantemente mis habilidades y capacidades para demostrarle al mundo que no hay reto grande que impida mi crecimiento personal.

Por último, agradezco a mi tutora de grado quién me apoyo propiciando espacios dentro de la Institución para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto, así como siempre creyó y confió en mí como profesional y como persona, sabiendo que esta iba a ser una excelente escuela para continuar fortaleciendo el líder que llevo dentro, pues la meta no es cumplir los objetivos de un proyecto, sino seguir aportando a la institución, a la región y a la sociedad.

A todos quienes participaron directa o indirectamente de este proceso, deseo dar un gran agradecimiento por aportar con un granito de arena sin importar su tamaño, en la culminación de la maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires.

Resumen

La Universidad de Sucre es una Institución de Educación Superior de orden departamental y naturaleza pública, ubicada en la ciudad de Sincelejo en el Caribe Colombiano, conformada por 5 facultades: Ingeniería, Ciencias Económicas y Administrativas, Educación y Ciencias, Ciencias de la Salud y Ciencias Agropecuarias. Actualmente acreditada en alta calidad, con el objetivo de continuar promoviendo los 3 ejes misionales: docencia, investigación y, extensión y proyección social.

La Universidad de Sucre tiene establecidos cinco (5) sistemas de gestión (Sistemas Interno de Aseguramiento de la Calidad – SIAC, Modelo Estándar de Control Interno – MECI, Sistemas de Gestión de Calidad, Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG SST). Actualmente dichos sistemas realizan sus actividades de forma independiente, por no tener puntos de conexión entre ellos, solicitando en muchas ocasiones la misma información a los procesos internos, generando duplicidad, desorganización y afectando finalmente la productividad de los procesos.

Por tal razón, desde la Oficina de Aseguramiento de la Calidad se identificó la importancia como primera medida y como parte del alcance de este proyecto, construir el modelo de integración de los sistemas de gestión de calidad, donde inicialmente se realiza un diagnóstico de los sistemas de gestión, seguido se establecería un plan de acción con el desglose de actividades de integración y situaciones identificadas, finalizando con la documentación del modelo de sistemas integrados de gestión, donde se explica al lector las pautas necesarias para integrar un sistema de gestión en una institución de educación superior.

Para llevar a cabo este proyecto, se considera aplicar los lineamientos dados por (Roberto & Sampieri, 2017), mediante la aplicación de la metodología explicativa, debido a que facilita durante su consecución, poder identificar una situación en la institución y mejorarla sustancialmente, por medio de encuestas, grupos focales y construcción de instrumentos que fomenten a la integración de los sistemas de gestión. En el caso de la Universidad de Sucre se realizaron equipos de trabajo, quienes fueron la fuente de información para cumplir los objetivos propuestos, por tener el conocimiento de las necesidades propias de la institución.

Teniendo en cuenta que dentro el alcance incluye la integración de las normas pertenecientes a los cinco (5) sistemas de gestión, en su fase diagnóstica (planear). A través de este proyecto, se identificaron los principales pasos para mejorar el desempeño de los procesos internos de la Universidad de Sucre, estableciendo acciones que promuevan la estandarización de procedimientos, la unificación de documentos, el mejoramiento del desempeño institucional. Adicionalmente, permitió definir las funciones de los trabajadores, la socialización y conocimiento de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, así como evita el reproceso de actividades; También promueve el mejoramiento continuo mediante la correcta implementación del PHVA, encontrando a través de los sistemas de gestión una herramienta que facilita el desarrollo de actividades.

Tema

Sistemas de Gestión de Calidad.

Tipo de trabajo final

Proyecto

Título

Modelo de Integración de los Sistemas de Gestión de Calidad de la Universidad de Sucre, Colombia 2022.

Estado del Arte

La calidad es un concepto inherente a la esencia del ser humano, pues siempre ha tenido la necesidad de hacer las cosas bien y buscar la perfección a través de la correcta elaboración de los productos, sea para consumición, vestimenta o incluso vivienda. La necesidad de proteger la vida, ha obligado a implementar estándares de calidad que, en tiempos inmemorables, inclusive antes de cristo, las personas median la calidad de los productos elaborados mediante herramientas establecidas por el hombre para mejorar sus condiciones de vida.(Cubillos R, 2009)

Acercándose a la actualidad, durante la segunda mitad del siglo XVIII, la revolución industrial influyó de forma drástica en los pequeños negocios, donde cedieron y se convirtieron en fábricas, estructurando cargos, jefaturas, estableciendo trabajos en serie y con ello la especialización de las funciones; De esta manera, los operarios eran contratados para cumplir determinados roles y funciones. Desde esta época la calidad iba ligada con el concepto de inspección, donde aquellos productos que no cumplían con los estándares establecidos, no podían llegar al cliente final.(Cubillos R, 2009)

Desde finales del siglo XX, el mundo se ha encontrado en constantes cambios sociales, culturales, políticos, económicos, ocasionados por distintos indoles como lo son: la globalización de mercados, la revolución tecnológica de la información y las comunicaciones, el desarrollo económico, la necesidad constante de crecimiento, entre otros aspectos internacionales.(Cubillos R, 2009)

Con el crecimiento de las empresas y la imposibilidad de satisfacer las necesidades individuales de los clientes, se rompe la comunicación directa con el consumidor, iniciando el proceso de producción en serie, caracterizado por su baja flexibilidad del producto y estandarizando las condiciones y métodos de trabajo, pionero de ello fue Taylor (1911), como uno de los padres de la calidad.(Cubillos R, 2009)

Según Evans y Lindsay (2008), uno de los principios fundamentales de esta teoría determina que las actividades de planificación y ejecución del trabajo deben estar totalmente separadas con el objetivo de aumentar la productividad, pero este nuevo esquema de trabajo aumentó el número de defectuosos, debido a que había desaparecido la inspección humana

disminuyendo la calidad sustancial del producto. Así aparecen por primera vez en los organigramas de las empresas los departamentos de control de calidad que, a través de la inspección, verifican uno a uno los productos terminados para detectar sus defectos y proceder a tomar las medidas respectivas de solución y evitar así que los mismos lleguen al consumidor. Esto llevó a crear el área de inspección dentro de las empresas, con el único objetivo de realizar acciones correctivas basados en los efectos detectados.

Mas adelante nacen herramientas de control estadístico con el propósito de minimizar costos, entonces la calidad se torna matemática para poder tener un control que permita establecer una relación costo – beneficio y así, disminuir los errores que se estaban generando al interior de las plantas de producción.(Cubillos R, 2009)

Otros avances obtenidos en calidad según (Shewart 1931), corresponde al ciclo PHVA, más adelante denominado *ciclo Deming*, que funciona como la base de los sistemas de gestión actuales. Este modelo fue liderado por los norteamericanos en la segunda etapa del desarrollo de la calidad, más conocida como “el aseguramiento de la calidad”, donde se establecieron estándares de calidad y con ello la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. De esta manera, se identifican claramente cuatro etapas del desarrollo de la calidad: control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad total (Cubillos, Rozo;2009).

En la actualidad, la calidad se propago en otras áreas de la organización, donde salió del departamento de producción, para ser tenida en cuenta dentro de las actividades de planificación y ejecución del trabajo desarrollado en áreas como ventas, compras, área administrativa, entre otras. (Cubillos R, 2009) Los líderes de proceso identificaron que la “calidad es un todo”, es un sistema conformado por procesos y que debe cobijar todas las áreas de la empresa, así como debe haber compromiso por parte de todos los que pertenecen a ella(Camisón & Cruz, 2006).

Mencionado en el párrafo anterior, la calidad ha ido generando cambios en el panorama internacional a través de nuevos conceptos asociados como es el termino gestión. Este último ha dado un cambio rotundo al concepto de calidad, pues genera un valor agregado, debido a que permite realizar no solo control sino planificación, trazabilidad y organización. La

gestión no solo mide, sino que hace seguimiento a la interacción constante entre los procesos que hacen parte de la organización, asegurando la creación de nuevos conocimientos y su productividad.(Camisón & Cruz, 2006)

A nivel internacional la integración de sistemas de gestión de calidad, se han venido desarrollando por más de 40 años, con ello empresas de distintos sectores buscan la manera de disminuir los problemas operacionales, articular la estrategia con el desempeño de los procesos, lograr la optimización de recursos, aumentar valor a la cadena productiva; así como también a nivel de personal se ha identificado mejora en las condiciones de trabajo, eliminación de barreras entre departamentos, definición de responsabilidades y entendimiento del SIG , según lo expresa (Ortiz, 2018) en su artículo *Sistemas integrados de gestión, HSEQ, implementación, impactos, dificultades.*

Tervonen, Haapasalo y Pääkilä (2011) determinaron al evaluar 7 empresas productoras de acero, que el uso de estos sistemas en este tipo de industrias es muy limitado, o al menos tienen instaurado uno de los sistemas. No obstante, cuando lo implementan perciben beneficios como reducción de costos, mejora en la comunicación de información y disminución de operaciones duplicadas (Tervonen et al, 2010). Investigadores de Italia, evidenciaron que el uso de la gestión por procesos en una institución italiana generó un incremento en el desempeño de los indicadores del sistema de calidad (Renna y Izzo, 2018), como se citó en (Ortiz, 2018)

Desde el aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior en países europeos se han realizado estudios, que propenden evaluar la efectividad de dichas instituciones a partir de las percepciones que tienen de gestión de calidad basado en 3 conceptos: la efectividad del trabajo realizado por cada uno de los individuos, la normatividad asociada y el ambiente organizacional. Los resultados obtenidos permitieron identificar que las Universidades en cuestión de gestión de calidad son efectivas cuando encuentran equipos de trabajo establecidos por niveles directivos de calidad dispuestos a liderar conceptos de calidad, así como encuentran altamente efectivo la formación de redes apoyo por parte de otras instituciones para llevar a cabo este tipo de objetivos. También se identificó bajamente efectivo la construcción de documentos de acreditación, debido a que lo relacionan con documentos físicos procedimentales que poco aportan a la institución,

debido a que su construcción los convierte en poco motivacionales.(Seyfried & Pohlenz, 2018)

Continuando con la idea anterior, es importante explicar que, los documentos procedimentales dentro de las instituciones de educación superior deberían tener mayor relevancia dentro de la estrategia principal de la organización, para ser aceptados por la comunidad universitaria como una contribución de productos indispensables que generan valor.(Seyfried & Pohlenz, 2018)

Colombia no es ajeno a los conceptos de calidad establecidos a nivel mundial y las entidades gubernamentales y no gubernamentales se rigen bajo conceptos de calidad. Las organizaciones privadas decidieron establecer sistemas de gestión de calidad siguiendo los estándares internacionales establecidos por empresas como ICONTEC o Berau Veritas, dedicadas a promover sistemas de gestión de calidad motivando al mejoramiento continuo.

Sin embargo, el sector público colombiano ha creado decretos, acuerdos y resoluciones emanadas por el Gobierno Nacional para asegurar la prestación del servicio de los colombianos. El sector educativo también ha sido participe debido al auge generado por cambios en los dones sociales, la creatividad, la inteligencia emocional, la necesidad de crear conocimiento, de mejorar su esquema de trabajo, mejorar el liderazgo institucional y el de sus egresados, viéndose obligado a ofrecer un servicio más robusto a los estudiantes, fundamentado en la investigación y el impacto que esta genera en la región. Es así como, con miras a mejorar la calidad educativa, ha llevado a las instituciones a realizar procesos de autoevaluación y replantear la forma de ejecución de sus actividades en búsqueda de un futuro incuestionable.(Jiménez-cruz, Fundación, & Panamericana, 2019), teniendo en cuenta el concepto evaluación como “un sistema de coherencias entre los distintos factores que constituyen el ser, el hacer y el deber ser de las instituciones de educación superior” (Ferreiro Martínez, 2020)

Así es como nace la acreditación de alta calidad, como un sello otorgado por el Ministerio de Educación a aquellas instituciones que cumplen con requisitos otorgados por esta entidad, que cuenta con una dirección estratégica y demuestra a través de sus programas académicos una formación integral de profesionales competentes en el ámbito local, nacional o

internacional. Es importante recordar que, las Instituciones de Educación Superior son una sinergia constante de la interacción entre los estamentos docentes, estudiantes, administrativos, egresados y el sector externo (empleadores); sin estos, no se podría lograr la misión institucional, pues cada uno contribuye a la formación, la investigación y la proyección social.

Un caso de éxito nacional se evidenció en la Universidad de Cartagena, donde según expresa Fontalvo, Delahoz-domínguez, & Morelos, (2021) como investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de esta Institución, realizaron la integración de los requisitos exigidos en la norma ISO 9001:2015, los estándares gubernamentales de alta calidad del Acuerdo 02 de 2020 y las condiciones para ofertar programas académicos del Decreto 1330 de 2019. Dentro de los resultados obtenidos de su trabajo, identificó una estructura operativa por procesos, facilitando la planificación para el logro de objetivos e impactos esperados en simultaneo para los 3 sistemas de gestión, reduciendo la duplicidad de actividades, planes y programas para garantizar la calidad Institucional.

La Universidad de Sucre, en pro de seguir mejorando el esquema interno de trabajo, en acompañamiento con la Universidad del Valle y siguiendo las pautas dadas por el Ministerio de Educación Nacional, se encuentra realizando la integración sus sistemas internos de gestión, usando como norma base el Acuerdo 02 de 2020 y a partir de este, integrar los numerales de las normas ISO 9001:2015, el modelo integrado de planeación y gestión-MIPG, el decreto 1072 de 2015 de seguridad y salud en el trabajo, los lineamientos dados por el modelo estándar de control interno-MECI.

Justificación

La calidad es un concepto sumamente relevante, es aquel que permite establecer patrones de mejoramiento continuo que hoy por hoy se usan dentro de las organizaciones con el ánimo de mejorar la prestación de los servicios y productos.

En Europa las instituciones de educación superior en busca de asegurar la calidad, también se rigen bajo normas y lineamientos de calidad denominados “*European standards and guidelines*”, manejando conceptos en común con los establecidos en América latina. Estos lineamientos tienen como objetivo enfocarse en el cliente interno de la institución, fortalecer el liderazgo y se encuentran basados en la planeación, el control, el seguimiento y el mejoramiento continuo.(João, Manatos, João, & Manatos, 2017)

Actualmente el sistema europeo identifica como necesario y positivo la integración de los sistemas de gestión, debido a que confía plenamente en los resultados puede traer consigo y lo eficiente que puede llegar a ser. Las Universidades de esta región creen en un sistema educativo que debe centrarse en la enseñanza-aprendizaje, donde el estudiante es el actor principal y promoviendo indicadores como el de internacionalización. Así, como ve relevante la importancia de establecer objetivos que puedan ser medibles y cuantificables. (João et al., 2017)

En Colombia las Instituciones de Educación Superior- IES, se rigen bajo conceptos de calidad establecidos por el gobierno, inicialmente mediante el cumplimiento del decreto 1330 de 2019, el cual aporta las condiciones de calidad que debe obtener una institución (Condiciones Institucionales) y las condiciones de un programa para poder obtener o renovar un registro calificado, como permiso emitido por el Ministerio de Educación Nacional – MEN, para poder ofertar oficialmente un programa académico.

Otro concepto que ha surgido en la última década, es el de acreditación de alta calidad a nivel institucional y de programas, donde no es suficiente solo cumplir con los requerimientos mínimos para poder ofertar un programa académico, sino además poder implementar el concepto de la mejora continua, haciendo evaluación e identificando las acciones que permitan poder postular un programa académico como uno de alta calidad. Este último se rige bajo la aplicación del Acuerdo 02 de 2020, emitida por el MEN.

La aplicación de esta normatividad es liderada por la Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica de la Institución, y desde ahí se analiza y hace seguimiento a los ejes misionales de la Institución como los son la docencia, la investigación y la proyección social, articulado con la Misión Institucional, el Proyecto Educativo Institucional – PEI y el Plan de Desarrollo Institucional a cargo de la Oficina de Planeación.

Dentro de las Instituciones existen otros sistemas de Gestión que actualmente funcionan de forma independiente, estos también son de carácter obligatorio por orden Nacional, como lo son: la aplicación del Decreto 1072 del 2015, normatividad asociada a la Seguridad y Salud en el Trabajo, también rige la aplicación del Modelo Estándar de Control Interno- MECI, creado para evaluar el mecanismo de control interno de las Instituciones asegurando la transparencia en la ejecución y manejo de los recursos públicos, por último la aplicación de la norma ISO 9001 en su versión 2015 sobre gestión de Calidad y del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. Es de aclarar que estos dos últimos no son de carácter obligatorio.

El Gobierno Nacional en pro de mejorar y estandarizar los sistemas de gestión de estas Instituciones, se reunió con los 11 principales entes gubernamentales del país: El Archivo General de la Nación - AGN, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Ciencias, Tecnología y Comunicaciones – MinTIC, entre otros. Estas organizaciones se unieron con el objetivo de crear el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual busca integrar, armonizar y unificar los sistemas de gestión actuales, en busca de estandarizar los conceptos asociados con calidad dentro de las Instituciones gubernamentales. El mismo se divide en 7 dimensiones que a su vez está compuesto por 19 políticas asociadas con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

A raíz de lo anteriormente descrito, la Universidad de Sucre , identificó la oportunidad de mejorar el esquema de trabajo interno de la Institución a través de la integración los sistemas de gestión de la Institución, desglosado en 3 fases: inicialmente por medio de un diagnóstico, seguido por una organización y estandarización de la información, para finalmente construir un modelo de integración, que permitirá a la Institución poder simplificar y ser más eficiente en los procesos, así como mejorar la productividad en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo al rol del investigador, se adecua al campo de aplicación, debido a que tiene un grado en ingeniería industrial, realizó una especialización en sistemas de gestión de calidad y es maestrando en Administración, donde su experiencia laboral y rol de líder en el desarrollo de este proyecto, le exige conformar y liderar equipos multidisciplinarios de trabajo en las distintas ramas de la gestión de calidad, para asesorar en la ejecución de planes estratégicos, siguiendo los lineamientos de calidad, enfocados en Instituciones de Educación Superior – IES, en pro del mejoramiento continuo de los procesos.

Pregunta problema

La Universidad dentro del rubro educativo es una institución relativamente joven, con 42 años de existencia, que ha tenido un crecimiento paulatino y ha estado supliendo las necesidades de la región, a través de la formación de estudiantes en su gran mayoría de clases bajas (97%) (Universidad de Sucre, 2022), por pertenecer a los estratos 1, 2 y 3. Esta institución sigue lineamientos gubernamentales que la obligan a “transformar región”; Eso implica generar impacto a través de la docencia, investigación y proyección social, donde cada proyecto constituido se pueda observar tangible en la realidad de las personas, con el objetivo de disminuir tasas de pobreza y brechas sociales.

La Universidad de Sucre es una Institución pública, de orden departamental, que actualmente cuenta dentro de su estructura organizacional con una planta administrativa compuesta por 65 unidades académico-administrativas alineadas con los objetivos estratégicos del plan de desarrollo institucional y por ende con la misión, de las cuales 5 tienen rasgos en común, debido a que se encuentran encargadas de asesorar y evaluar la gestión, así como promover el mejoramiento continuo, por medio de sistemas de gestión con metodologías basadas con enfoque de procesos e identificación de riesgos. Las dependencias encargadas de liderar los sistemas gestión son: la oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica, la oficina de Planeación, la oficina de Control Interno de Gestión, la oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo, y, por último, la oficina de Recursos Humanos.

Desde la Oficina de Planeación se construye y hace seguimiento al plan de desarrollo institucional, más conocido como Plan Estratégico y Prospectivo de la Universidad de Sucre – PEPUS, el cual se encuentra conformado por ejes estratégicos que permitirían trazar la ruta para el logro de la misión. El primer eje se denomina *Mejoramiento de la calidad académica y ampliación de la cobertura* y es a través del cual se realizan actividades en pro de la calidad de los programas académicos. (Universidad de Sucre, 2021).

Adicionalmente en el 2020 desde la Oficina de Aseguramiento de la calidad académica, se realizó el proceso de autoevaluación institucional, donde se identificaron varias acciones que fueron plasmados en el plan de mejoramiento institucional, con el objetivo de mejorar

sustancialmente la calidad académica y el cual podría hacerse seguimiento desde un sistema integrado de gestión, promoviendo la mejora continua.

Entre algunas de las acciones se encuentran: mantener la deserción estudiantil por debajo del 5%, mediante el fomento de planes de permanencia y graduación, también, promover la movilidad estudiantil y docente con otras instituciones de educación superior, así como ejecutar los principales planes institucionales como el de internacionalización, el de bienestar universitario y el de extensión y proyección social. Otras de las acciones busca la implementación de un software que permita dinamizar los procesos internos para tener un mayor control y seguimiento a los procesos e indicadores .(Universidad de Sucre, 2020)

Las Universidad de Sucre en busca de mejorar la prestación del servicio, así como la adecuada gestión universitaria, se encuentra en un auge dinámico de creación de políticas, actualización de normas, creación de herramientas de apoyo para el desarrollo de la función misional, sin embargo, se ha identificado, trabajo independiente y autónomo, que en algunas oportunidades se ve entorpecido por la falta de comunicación entre las áreas, debido a que no existe una articulación fuerte entre dichas dependencias, así como se puede observar que se realiza la misma solicitud de información desde varias aristas, generando reprocesos, por no tener establecidos los procedimientos, así como por estar trabajando de forma activa sobre la marcha.

Adicionalmente, necesita iniciar una reestructuración interna que permita organizar y estandarizar procesos, identificando los puntos de sinergia entre ellos, estableciendo funciones y mejorando la productividad, que son el motivo de varias inconformidades por parte de los clientes tanto internos, como externos de la institución. Por tal razón, surge la duda ¿De qué manera se podría integrar los sistemas internos de gestión, que permitan mejorar la productividad, promueva la estandarización y de cumplimiento a la misión institucional?

Objetivo general

Construir el modelo de integración de los sistemas de Gestión de Calidad de la Universidad de Sucre/Colombia a la Alta Dirección.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los sistemas de Gestión de la Institución, para identificar los requisitos y aspectos en común.
- Establecer el plan de acción donde se detallan las actividades de unificación y estandarización conforme al diagnóstico de los sistemas de gestión.
- Documentar el modelo de integración y estandarización de los sistemas de Gestión de la Universidad de Sucre.

Hallazgo

La Universidad de Sucre ha implementado cuatro (4) sistemas de gestión y adicionalmente está en la fase inicial de implementación del MIPG, los cuales desarrollan sus actividades de forma independiente, haciendo que la comunidad universitaria incurra en reprocesos durante el desarrollo de sus trámites de gestión, disminuyendo la eficiencia en los tiempos de respuesta, generando duplicidad de la información, proyectando una desorganización de los procesos internos, evidenciando por parte de funcionarios el desconocimiento de las normas y lineamientos de calidad institucional, así como aplicación de encuestas de satisfacción y de indicadores sin seguimiento para la toma de decisiones y tampoco se evidencia un control y evaluación total de la información generando desarticulación de los procesos al realizar sus labores de forma independiente.

Producto de dicho análisis se deja consignado en el plan de acción y el modelo de integración, las pautas y oportunidades de mejora que permitirá simplificar y estandarizar los procesos internos de la institución, así como aumentar la eficiencia evitando reprocesos y permitiendo realizar una gestión transparente en el desarrollo de las actividades de la institución.

Marco Teórico

A raíz de la oportunidad de constituir un modelo de integración de sistemas de gestión de calidad en una Institución de Educación Superior - IES Colombiana, se entra en la fase de investigación teórica para determinar que cimientos académicos podrían proporcionar información relevante para la construcción de este documento. En este caso se investigan varios autores, uno de ellos es Cesar Camisón, por su amplio conocimiento en administración, enfoque en negocios, estrategias de empresa y gestión de calidad suministrando información relevante para el desarrollo de este proyecto.

Camisón en su libro denominado *Gestión de Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, explica en su capítulo 10 la importancia de integrar los sistemas de gestión de calidad, abordándolos desde una perspectiva estratégica, buscando integrar la calidad total y el servicio al cliente en la estrategia de empresa, relacionando su creación de valor más allá de los sistemas de aseguramiento, los requisitos que implica y el nuevo concepto de empresa que dibuja.

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a estos distintos sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera más flexible y abierta, al estandarizar documentos que pueden ser comunes para varios sistemas y evitando el reproceso de información. (Camisón & Cruz, 2006)

También integrar significa que los esfuerzos en gestión de la calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización.(Camisón & Cruz, 2006). Aquí es vital lo que dice el autor, debido a que el ser “íntegro”, implica no solo pensar en el cliente interno, sino en el externo, ver la organización de forma sistémica y analizar que todos ocupan una pieza fundamental dentro del engranaje.

Respecto a la calidad de un producto o servicio, debe abarcar todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal y de la sociedad en general, es así como se identifican las principales ventajas de su implementación y se encuentran relacionadas con el desarrollo de este proyecto, entre ellas

las ventajas alusivas a una mejor organización del trabajo, optimización de recursos y disminución de costos, simplificación de los documentos y la gestión documental, optimización en la formación del personal, mejora en la capacidad de reacción de la organización ante problemas, así como mejorar la comunicación interna y externa institucional.

Así mismo, Camisón en su obra nombra desventajas que son válidas, debido a que son riesgos que deben tenerse en cuenta y que no son ajenos a la realidad de la Institución, el cual se deben tener en cuenta para evitar su materialización, por lo tanto sugiere, realizar socialización ante la resistencia a los procesos de cambio, que exigen un esfuerzo organizativo, identificar los niveles de implementación de los sistemas de gestión, refiriéndose al hecho de no tener el mismo nivel de madurez puede obstaculizar el proceso de integración y construir una cultura empresarial, para que las personas no lo perciban como una calidad de papel.

También es válido lo expuesto por Camisón cuando afirma que un SIG verdadero surgirá cuando no existan varios sistemas de gestión, sino uno solo.(Camisón & Cruz, 2006) Así mismo, explica que cualquier sistema de gestión se puede integrar, lo que para efecto del proyecto, pueden considerarse las 5 normas de la institución y ser integradas al cumplir con la estructura del PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), por ser la columna de la estructura de dichas normas.

Así mismo, Fernandez Hatre, en su libro *sistemas integrados de gestión* tiene un concepto parecido al que venía exponiendo Camisón y trata sobre la importancia de integrar los sistemas de gestión debido a que, permite tener mayor control de la información por medio de una estructura adecuada y secuencia correcta de los procesos, el cual facilitará tener mayor claridad para identificar las acciones de mejora, existirá mejor interacción entre las áreas, y minimizará la materialización de los riesgos dentro de los procesos. (Fernandez, 2003).

También se considera lo dicho por (Ortiz,2018), donde expone que lo primero que se debe hacer para integrar, es elegir el tipo de modelo a desarrollar durante el proceso, pues en su artículo denominado *el impacto de los sistemas integrados de gestión HSEQ en las organizaciones de américa latina: una revisión sistemática*, explica que existen distintos

tipos de modelos (sistémico, evolutivo y sinérgico). En este caso, se busca hacer mayor énfasis en el último dicho, debido a que pretende identificar la unión de requisitos comunes de las normas a estudiar, en pro de potencializarlo y es el que será utilizado para los fines de este proyecto.

Es importante decir que, si bien existen distintos modelos creados e implementados por varias organizaciones, no existe a nivel mundial una norma estándar que detalle las especificaciones para varios sistemas de gestión, eso quiere decir, que cada institución cuando realiza esta práctica, debe manejar e integrar acorde a la estructura de su empresa, convirtiéndolo en un ejercicio único e irrepetible, debido a que las Instituciones se asemejan a los cuerpos humanos, siendo parecidos, pero no idénticos.

Adicionalmente, explica que desarrollar una buena integración, implica elegir de forma correcta la norma base sobre la cual se iniciará el proyecto, y a partir de ahí, identificar los puntos en común entre esta y otras normas para determinar aquellas actividades que se pueden unificar en pro de disminuir los tiempos y ser más eficientes. (Ortiz, 2018)

Es relevante anotar que (Ortíz,2018), realizó dicho análisis, basado en estudios de integración que datan desde el año 2000 al 2016, haciendo uso de las bases de datos de mayor reconocimiento para este tipo de investigaciones y analizando información de empresas que pertenecen a distintos sectores de la economía. Así como identificó que una integración de sistemas de gestión es necesaria, pero así mismo debe ser organizada, pues dependiendo de la madurez de la organización, deben establecerse niveles, que llevarán de forma escalonada a estructurar las actividades a desarrollar.

Para establecer el nivel de madurez de la organización debe hacerse con base a 3 requisitos: primero el nivel de compatibilidad entre los sistemas, segundo la coordinación y coherencia de los procesos, para conocer las bases de cada sistema de gestión, y por último, la estrategia e inherencia, que refiere al impacto, su capacidad de mejoramiento continuo y los beneficios que obtendrá. (Ortiz,2018)

Ahora, otro punto que es clave para el desarrollo de este proyecto se refiere a la cultura organizacional, la cual influye en la cultura de la calidad, dos conceptos distintos, pues el primero se forja por las condiciones cambiantes del entorno, y eso es lo que precisamente

caracteriza la empresa como un elemento único y diferente comparado con otras del mismo sector, debido a que es lo que obliga a la organización a tomar una identidad propia. El segundo, consiste en la disposición y el empeño del personal para efectuar cambios en su forma de trabajar. (Caicedo,2002)

De acuerdo a lo anterior, para establecer procesos de cambio, como lo es establecer sistemas de gestión de calidad dentro de las organizaciones, lo primero que hay que hacer, es asegurarse que se encuentren alineados con los objetivos institucionales y de esta manera corroborar su correcta implementación por medio de la satisfacción y el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas. (Caicedo,2002)

En resumen, Caicedo explica la importancia de fortalecer la cultura organizacional y la manera más apropiada de hacerlo es fomentando la motivación, la participación, la iniciativa, la autonomía, la innovación, la lealtad, el compromiso, el desarrollo de fortalezas, el aprovechamiento de talentos, la comunicación, el respeto, la confianza, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, y la satisfacción del cliente tanto interno como externo. (Caicedo, 2002). Si se logra el compromiso del personal, se podría obtener un avance significativo en el rendimiento de actividades, se podría obtener generación de ahorros, así como una mejora en el clima organizacional.

Entrando en materia estrechamente relacionada con las instituciones de educación superior - IES, Fontalvo, Delahoz y Morelos, en su artículo *diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia*, explican que si bien los sistemas de gestión de calidad son mayormente implementados en organizaciones empresariales, las IES están implementando este tipo de normatividad y la integran con normatividad de acreditación de programas académicos, debido a que estas también requieren de estándares de calidad que le permitan establecer estructuras operativas para llenar las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de esta forma, ser pertinente en los contextos donde intervienen (Fontalvo, et al.; 2021)

La normatividad asociada a acreditación de programas académicos establece criterios de medición y control que facilitan identificar logros e impactos de las IES en la región, por medio de la educación. Analizando su proximidad con los estándares de calidad establecidos

por la ISO, se busca la manera de organizar y estandarizar procesos, en pro de prestar un mejor servicio académico, que contribuya a la formación del estudiante y el resultado de sus investigaciones, como poder facilitar herramientas a docentes, egresados, administrativos y empresas que tengan algún tipo de relación con la institución (Fontalvo, et al.; 2021).

A raíz de la teoría expuesta anteriormente, se puede concluir de lo dicho por los autores que es una realidad la integración de los sistemas de gestión en las organizaciones, y el cual tiene gran concordancia con el desarrollo del proyecto que actualmente se está llevando a cabo, pues en el mismo se pueden identificar los beneficios de llevar a cabo su implementación y las mejoras considerables para esta organización.

Marco Conceptual

Sistemas de Gestión de Calidad

Un sistema comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes

El SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. (ICONTEC; 9000, 2015)

Aseguramiento de la Calidad Académica

Es el conjunto de acciones desarrolladas por los diferentes actores de la Educación, que buscan promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de las instituciones y programas de educación superior y su impacto en la formación de los estudiantes. (Ministerio de Educación Nacional, s.f.)

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en su versión actualizada mediante el Decreto 1499 de 2017 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión Institucional del MEN y sus Entidades Adscritas y Vinculadas, en términos de calidad e integridad del servicio, con el fin de que se entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los grupos de valor. (Ministerio de Educación Nacional, s.f.)

Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que se establece para las entidades del Estado 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. (Ministerio de Ciencias y tecnología, s.f.).

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) abarca una disciplina que trata de prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales. (Ministerio de Ambiente y desarrollo sostenible, s.f.).

Acreditación Institucional o de programas académicos

La Acreditación de Alta Calidad es un proceso eminentemente académico, constituyéndose como un mecanismo para la búsqueda continua de mayores niveles de calidad. Dicha herramienta se enmarca en las políticas estatales e institucionales de 'Fomento de la Calidad'. (Consejo Nacional de Acreditación, s.f.).

Registro Calificado

Es la licencia que el MEN otorga a un programa de Educación Superior cuando demuestra ante el mismo que reúne las condiciones de calidad que la ley exige. El Estado en concertación con el sector educativo superior, define y evalúa permanentemente esas condiciones de calidad, tanto para programas como para Instituciones (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad - SIAC

De acuerdo al decreto 1330 del 25 de julio de 2019: “La institución deberá contar con un Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad, entendido como el conjunto de instancias, actores y procedimientos definidos por el marco normativo institucional vigente y articulado por medio de políticas y procesos diseñados con el propósito de asegurar la calidad de las instituciones y de sus programas. Este sistema interno promueve en las instituciones los

procesos de autoevaluación, autorregulación y el mejoramiento de las funciones sustantivas para contribuir al avance y fortalecimiento de su comunidad y sus resultados académicos, bajo principios de equidad, diversidad, inclusión y sostenibilidad”. (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Metodología

Siguiendo los lineamientos dados por (Roberto & Sampieri, 2017), en el capítulo 4, la metodología de la investigación se refiere al alcance que puede tener una investigación científica. Esta se clasifica en 4 tipos de investigación (Exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa). Para efectos de este proyecto, se opta por una metodología explicativa.

Este tipo de metodología lleva al investigador a identificar una situación que puede mejorar sustancialmente la forma de trabajar en la organización, es una oportunidad para aplicar conceptos de liderazgo, de planeación estratégica y hacer uso de las herramientas de calidad para hacer una reorganización del funcionamiento de los procesos y aplicar nuevas medidas acordes a la normatividad vigente.

Adicionalmente, se consideró este tipo de metodología, debido a que, la ejecución del proyecto conlleva a la revisión de aspectos en común entre los sistemas de gestión de la Institución y son plasmados en la matriz de integración de sistemas de gestión, así como se procede a construir el plan de acción donde se dejan plasmadas las actividades que se deben realizar producto del diagnóstico previamente realizado. Finalmente, se presenta el modelo de integración de los sistemas de gestión, dónde quedan plasmadas las decisiones que deben ser estandarizadas para mejorar la productividad de la Universidad, de acuerdo a lo exigido por la normatividad soporte.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación a utilizar en esta investigación son las siguientes:

- **Objetivo 1.** Realizar un diagnóstico de los sistemas de Gestión de la Institución, para identificar los requisitos y aspectos en común.
 - **Análisis de datos o documentos:** Revisión de informes institucionales
 - **Entrevistas:** Mediante esta técnica se realizaron entrevistas a las directivas de la Universidad de Sucre, quienes dieron aval al desarrollo del proyecto por su nivel de importancia. A continuación, se listan las directivas y funcionarios:
 - Jaime de la Ossa Velásquez – Rector
 - Carlos Pacheco Ruíz – Vicerrector Académico
 - Domingo Barreto Arrieta – Vicerrector Administrativo
 - Yojana Pérez Pertuz – Directora Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica.
 - Elmer de la Ossa Suárez – Director Oficina de posgrados, educación continuada y relaciones internacionales.
 - Jairo Guadalupe Salcedo – Director División de Investigaciones.
 - Angélica Olivero Romero – Jefe División de Recursos Humanos.
 - Julio Álvarez Month – Jefe Oficina de Planeción
 - Martha Segovia Aguas – Coordinadora del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
 - Isela Verbel Herazo – Jefe Oficina de Control interno de Gestión.
 - Tania Martínez Medrano – Decana Facultad de Ciencias Agropecuarias.
 - Maribel Montes Rotela- Docente integrante Comité Curricular Institucional.
 - Charnylsen Celada Pestana – Coordinador de Oficina de Egresados
 - María Victoria Maldonado Burgos – Directora Oficina de Bienestar Universitario
 - Marcela Álvarez Puerta – Jefe División de Bibliotecas.

- Elsa Espinosa Oliver – Directora Oficina Financiera.
 - Julio Ordoñez Martínez – Jefe División de Cómputo y Sistemas.
 - Carolina Navarro Cárdenas – Profesional Gestión de Calidad, adscrita a la Oficina de Planeación.
 - Angela Guerra - Profesional adscrita a la Oficina de Planeación.
 - Jhon Martínez Benítez – Profesional Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica.
 - Dagoberto Jiménez González – Profesional Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica.
 - Cindy Garay Suárez – Profesional Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica.
 - Dani Daniel D’luis Flórez - Profesional Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica.
-
- **Objetivo 2.** Establecer el plan de acción donde se detallan las actividades de unificación y estandarización conforme al diagnóstico de los sistemas de gestión
 - No se aplican técnicas para el desarrollo de este objetivo.
 - **Objetivo 3.** Documentar el modelo de integración y estandarización de los sistemas de Gestión de la Universidad de Sucre.
 - No se aplican técnicas para el desarrollo de este objetivo.

Cronograma de actividades

Objetivo General	Objetivo específico de la actividad	Actividades de acompañamiento en conjunto con IES o Programa Académico	Producto	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Responsable de la Actividad- IES o programa académico	Recursos	Observaciones
Construir y presentar el modelo de integración de los sistemas de Gestión de Calidad de la Universidad de Sucre/Colombia a la Alta Dirección.	Realizar un diagnóstico de los sistemas de Gestión de la Institución, para identificar los requisitos y aspectos en común.	Presentar cada uno de los sistemas de gestión de calidad que hacen parte de la Universidad de Sucre, con el fin de que haya una comprensión de los mismos por parte de todos los interlocutores	Documento de presentación de la integración	mar-22	abr-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Identificar desde cada Sistema de Gestión los requisitos en común con respecto a la normal del SIAC (Acuerdo 02 de 2020)	Propuesta de matriz de integración por sistema de gestión	abr-22	may-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Conocer casos de otras instituciones que han avanzado en su ejercicio de integración, con el fin de aportar y complementar el avance en la integración realizada por la Universidad de Sucre	Documentos de referenciación sobre modelos de integración	jun-22	jun-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Identificar los aspectos que pueden llegar a ser comunes entre los sistemas de gestión de la calidad institucional.	Matriz de integración de sistemas integrados de gestión de calidad	jul-22	ago-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Identificar los documentos soporte por cada sistema de gestión y que son evidencia de cada requisito de la norma	Matriz de integración de sistemas integrados de gestión de calidad	jul-22	sep-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	

Objetivo General	Objetivo específico de la actividad	Actividades de acompañamiento en conjunto con IES o Programa Académico	Producto	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Responsable de la Actividad- IES o programa académico	Recursos	Observaciones
		Unificar los documentos que darán respuesta al requisito de norma y empezar a identificar las actividades del plan de acción	Matriz de integración de sistemas integrados de gestión de calidad	jul-22	sep-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
	Establecer el plan de acción donde se detallan las actividades de unificación y estandarización conforme al diagnóstico de los sistemas de gestión	Identificar las oportunidades de mejoramiento frente a la integración realizada.	Oportunidades de mejoramiento integradas en la matriz	oct-22	nov-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Identificar cuales acciones pueden ser viables de ejecutar en el plan de acción	Oportunidades de mejoramiento integradas en la matriz	oct-22	nov-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Establecer los tiempos de realización, responsables de ejecución	Plan de acción de la integración de los sistemas	oct-22	nov-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Construir plan de acción para ser desarrollado en el 2023	Plan de acción de la integración de los sistemas	oct-22	nov-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Documentar el modelo de integración y estandarización de los sistemas de Gestión de la Universidad de Sucre.	Diseñar la propuesta del modelo de gestión integral de acuerdo con el ejercicio de reconocimiento y la referenciación de otros modelos (teniendo en cuenta el modelo entregado por la orientación académica)	Modelo de integración del Sistema de Gestión	nov-22	dic-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos

Objetivo General	Objetivo específico de la actividad	Actividades de acompañamiento en conjunto con IES o Programa Académico	Producto	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Responsable de la Actividad- IES o programa académico	Recursos	Observaciones
		Presentar el modelo de integración a la Alta Dirección de la Institución	Modelo de integración del Sistema de Gestión	nov-22	dic-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	
		Socializar a las instancias involucradas, el documento de ajustes al modelo de integración y gestionar la aprobación por parte de las directivas correspondientes.	Documento de oficialización del documento integrador	feb-22	feb-22	Líder SIAC Líder SGSST Líder SGC Líder MIPG Líder MECI	Humanos	

Fuente. Elaboración propia

Resultados obtenidos

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico de los sistemas de Gestión de la Institución, para identificar los requisitos y aspectos en común.

Previo a realizar el diagnóstico, es relevante iniciar conociendo la definición de calidad para los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC), y aunque su significado tiene múltiples acepciones, se trata de un concepto que, por lo general, está asociado a la satisfacción de clientes o usuarios sobre un bien, servicio o producto adquirido, al considerar que este cumple con los requisitos y características prometidas por quien lo ofrece y exigidas por quien lo adquiere.

El concepto de calidad más universal, según la Real Academia de la Lengua Española, se refiere a *«propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor»*. El Instituto Alemán para la Normalización, lo define como “Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas”, y agrega que para que esto se cumpla, es necesario identificarlas y definirlas.

En el marco de la Educación Superior -ES-, el concepto aparece ligado al compromiso que tienen el Estado y las instituciones de ofrecer un servicio público de calidad a la sociedad, para garantizar el desarrollo de las potencialidades del ser humano de manera integral. De tal manera que, en el Capítulo II de la ley 30 de 1992 (Ley que organiza la Educación Superior en Colombia), se deja consignado como uno de los objetivos de la Educación Superior y sus instituciones, la prestación de un servicio de calidad a la comunidad; y adicionalmente, se enuncian algunos aspectos que permiten establecer unos parámetros para la identificación de la calidad de dicho servicio “los resultados académicos, los medios y procesos empleados, la infraestructura institucional, las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y las condiciones en que se desarrolla cada institución”.(Congreso República, 1992)

En la regulación actual de nuestro país, en materia de educación superior, el Registro Calificado como requisito obligatorio y habilitante para las instituciones y su oferta académica, busca garantizar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad en la prestación del servicio; mientras que la Acreditación de Alta Calidad, brinda un reconocimiento público por la prestación de un servicio óptimo o de excelencia, al que pueden optar las instituciones de manera voluntaria.

Ambas perspectivas para medir y evaluar la calidad de los programas e instituciones se encuentran debidamente reguladas y contemplan de manera explícita los parámetros e indicadores que permiten determinar el nivel de cumplimiento de dicha calidad: para el registro calificado aparecen como Condiciones de Calidad en el Decreto 1075 del 2015 y para La Acreditación aparecen como factores en el Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior – CESU. Sin embargo, es importante resaltar que ambas regulaciones coinciden en comprender el concepto de calidad como:

(...) el conjunto de atributos articulados, interdependientes, dinámicos, construidos por la comunidad académica como referentes y que responden a las demandas sociales, culturales y ambientales que permiten hacer valoraciones internas y externas a las instituciones, con el fin de promover su transformación y el desarrollo permanente de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. (Presidencia de la República de Colombia, 2019)

Esta definición otorga al concepto de calidad unas características propias que implican la transformación o evolución constante y la participación de los diferentes actores, en un contexto donde la identificación y apropiación de dichos referentes pretende garantizar la satisfacción de las demandas, no solo del estudiante como beneficiario directo del servicio, sino de la comunidad en general y el contexto que la rodea.

El reconocimiento de la alta calidad, en ese sentido, se relaciona con la capacidad institucional de transformación, “dada por la proximidad entre el óptimo correspondiente al carácter del programa académico o a la naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología de la institución, y el modo en que presta el servicio público de educación, los logros alcanzados y los impactos generados”. (CESU 02, Art. 2).

Los referentes de calidad de la IES parten de los principios de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC), correspondientes a la autorregulación, la autoevaluación y la mejora continua; y como a través del ejercicio de gobernanza la IES define sus políticas de operación y se autorregula en el reconocimiento de su diversidad y su autonomía universitaria; así mismo, el ejercicio de gobernanza le permite ejercer la autoevaluación como el proceso por medio del cual la IES auto reflexiona sobre su quehacer académico y de gestión en pro de identificar

oportunidades de mejora; y finalmente, a través del ejercicio reflexivo establecer las acciones de mejora que le permita a la Institución alcanzar el cumplimiento de su política y objetivos de calidad.

Los procesos responden a cada una de las fases de los principios de autorregulación, autoevaluación y mejora continua; ya que, a través de éstos, la IES orienta su operación, ejecuta las actividades, reflexiona sobre el cumplimiento de los requisitos y los objetivos trazados y propone acciones de corrección y de mejora continua en pro de alcanzar los objetivos trazados, el cual se explicarán con mayor detalle más adelante.

A partir de los conceptos de autoevaluación y autorregulación, los sistemas de gestión deben construir una herramienta denominada mapa de procesos, debido a que permite a organizar y estandarizar la información en procesos, que según la estructura establecida por la norma ISO 9001 en su versión 2015, deben ser de tipo: estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación, por las siguientes razones:

Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos corresponden a aquellos que cumplen una función transversal a toda la institución y es donde se toman decisiones de tipo directivo.

Procesos Misionales

Los procesos misionales son aquellos que tienen relación con la razón de ser la institución, en este caso son la docencia, la investigación y la proyección social.

Procesos de Apoyo

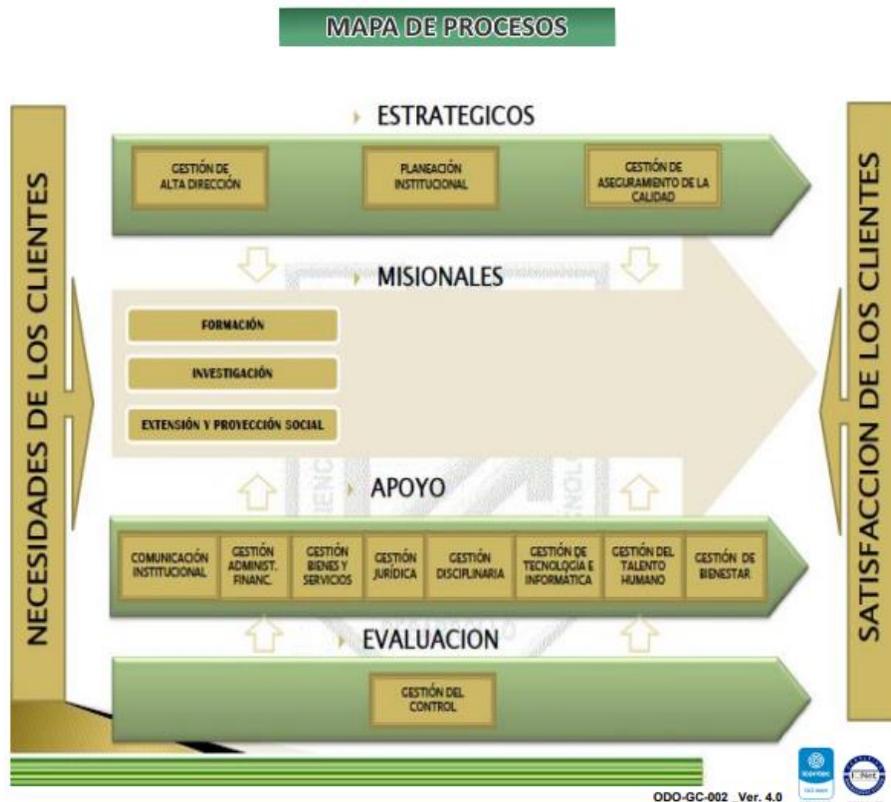
Los procesos de apoyo están relacionados con el apoyo administrativo principalmente, por eso se denominan de apoyo, debido a que, gracias a ellos, los procesos misionales pueden desarrollar sus actividades

Procesos de Evaluación

Los procesos de evaluación son los que se encargan de evaluar el sistema de gestión, por ende, deben verificar que se estén cumpliendo los requisitos del cliente, legales, de la organización y los normativos

La Universidad de Sucre a través del sistema de gestión de calidad establecido, tiene un mapa de procesos estructurado por 15 procesos, según se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Mapa de procesos Universidad de Sucre



Fuente. Universidad de Sucre, 2020

Previo al diagnóstico de los sistemas internos de gestión de la institución es importante hacer una introducción a los requisitos legales y de norma que deben cumplir cada uno de los sistemas de gestión de la institución, de esta manera se podrá dejar establecido que hay un soporte legal que avala el desarrollo de este tipo de proyectos.

Marco Normativo

La Universidad de Sucre, en su constante necesidad de mejorar los procesos internos de la Institución identificó que hay varias normatividades que se están aplicando en la Institución, que a la luz de cada norma pueden ser considerados sistemas de gestión, por cumplir por su estructura enfocada en procesos y cumplir con la estructura del ciclo Deming o mejor conocida como el ciclo PHVA (planear, hacer verificar y actuar) (ICONTEC, 2009). Se denomina, así como su creador y lo que busca esta metodología es aportar al mejoramiento continuo de la institución, concepto fundamental dentro del universo de la calidad.

Para el desarrollo de este proyecto es importante poder conocer los fundamentos normativos de cada uno de los sistemas de gestión de la Institución y como ha sido su implementación desde

la creación de cada uno de ellos, pues permite saber que el desarrollo del documento se encuentra sobre bases sólidas de normatividad estipulada por el gobierno nacional y que su aplicación es obligatoria.

Marco normativo del Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad

Con base en lo dispuesto por el Ministerio de Educación Nacional, en el Decreto 1330 de julio 25 de 2019, que en sus primeros considerandos señala:

Que la Ley 30 de 1992, establece en su título primero, que le corresponde al Estado velar por la calidad del servicio educativo mediante el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la educación superior, para garantizar la calidad, el cumplimiento de sus fines, la mejor formación ética, intelectual y física de los educandos y la adecuada prestación del servicio.
(Presidencia de la República de Colombia, 2019)

Con esto, la calidad de la educación superior debe ser vista de forma integral, considerando aspectos como: la diversidad, el gobierno universitario, los resultados académicos, los medios y procesos empleados; la infraestructura institucional, las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

Asimismo, el Decreto 1330 de 2019 en su artículo 2.5.3.2.1.2. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, lo define como:

“..., con el propósito de asegurar la calidad de las instituciones y de sus programas; promueve en las instituciones los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión...”
(Presidencia de la República de Colombia, 2019)

De donde se destacan la necesidad de promover los mecanismos de autorregulación y autoevaluación al interior de cada una de las Instituciones, fortaleciendo los sistemas internos de aseguramiento de la calidad – SIAC-. También se hace énfasis en que las instituciones deberán contar con dicho sistema interno de aseguramiento de la calidad -SIAC-, que atienda los distintos niveles de complejidad y diversidad de las instituciones.

La Autoevaluación y la Autorregulación en el contexto de la Educación Superior

Los conceptos de *autoevaluación* y *autorregulación* aparecen de manera reiterada en el marco normativo de la Educación Superior asociado al Registro Calificado y la Acreditación de Alta Calidad en Colombia; acompañado del concepto de cultura para motivar a las instituciones de Educación superior a la necesidad y responsabilidad de apropiarse e incorporar dichos conceptos cotidianos dentro de los procesos académicos. Precisamente, desde la *Autoevaluación* y la *Autorregulación* de los programas académicos, es de donde se asegura la calidad institucional, en tanto que desde allí se genera un espíritu de mejoramiento continuo.

La *Autoevaluación* puede entenderse como un proceso evaluativo que se realiza por los propios actores cuya información resultante se convierte en insumo importante para trazar acciones de fortalecimiento y la toma de decisiones oportunas para asegurar el logro de la calidad educativa. La *autorregulación* puede ser entendida como el conjunto de esfuerzos sistemáticos que permiten organizar pensamientos, sentimientos y acciones al logro de los objetivos propios (Zimmerman, 2000). Ambos conceptos son elementos fundamentales para desplegar los procesos académicos y/o administrativos.

Por otra parte, aunque existen diferentes maneras de comprender la autoevaluación, en lo que se refiere a la educación superior, el Ministerio de Educación Nacional a través de su normativa, lo ha definido como *“el proceso de reflexión interna que llevan a cabo las instituciones, en el marco de su autonomía, que les permite identificar sus avances, retos y aspectos por mejorar de sus procesos académicos, administrativos, logísticos y de proyección con la comunidad”*. Considerando, además, que esta sería la forma objetiva como la IES manifiesta su compromiso constante con el mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior del país y, por lo tanto, con una oferta educativa pertinente con los entornos sociales y naturales y coherente con sus finalidades y sus proyectos educativos (Ministerio de Educación Nacional, Consejo Nacional de Educación Superior, Consejo Nacional de Acreditación, & Comisión Permanente del Sistema de Aseguramiento de la calidad, 2020).

Marco normativo del Sistema de gestión de calidad

Los sistemas de gestión de calidad en su marco normativo a nivel país data desde 2003 con la creación de la ley 872, por el cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicio. Nace como una herramienta que

permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, así como la satisfacción de la prestación de los servicios. En el mismo se adopta un enfoque basado en procesos y su funcionamiento se realizará de carácter obligatorio en los organismos y entidades del sector descentralizado por la rama ejecutiva del poder público.(Congreso de Colombia, 2003)

Más adelante por medio del decreto 1599 de 2005, Si bien, este decreto exalta los requisitos del MECI, la función pública como ente gubernamental unifica el Sistema de Control Interno al ser complementario con los Sistemas de Gestión de la Calidad y Desarrollo Administrativo al ser una herramienta con elementos comunes, que permite el cumplimiento total o parcial de requisitos de otros sistemas.(Presidencia de la República de Colombia, 2005)

El ente certificador ICONTEC en busca de fortalecer los sistemas de gestión de las organizaciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional, crea la norma ISO 9001 en su versión 2008, con un enfoque basado en procesos, el siguiente año surge a nivel gubernamental la Norma Técnica Colombiana - NTC GP 1000 del año 2009, el cual conserva la estructura interna de la norma ISO 9001:2008, por ende, cuando las organizaciones logran la certificación en ambas normas cuando accedían a ellas.(ICONTEC, 2009)

En el año 2015 el ente certificador realiza modificaciones y mejoras sobre la norma ISO 9001, el cual inicia a implementar nuevos conceptos como es el enfoque basado en riesgos, de esta manera continúa con el esquema anterior de procesos, se pretende identificar a priori posibles riesgos, evitar su materialización, así como identificar puntos de control que permita hacer seguimiento. También se adoptan conceptos como gestión del cambio, el cual flexibiliza el sistema de gestión permitiéndole documentar las mejoras identificadas, socializarlas a la organización y gestionar el conocimiento para no volver a cometer los mismos errores. (ICONTEC; 9000, 2015).

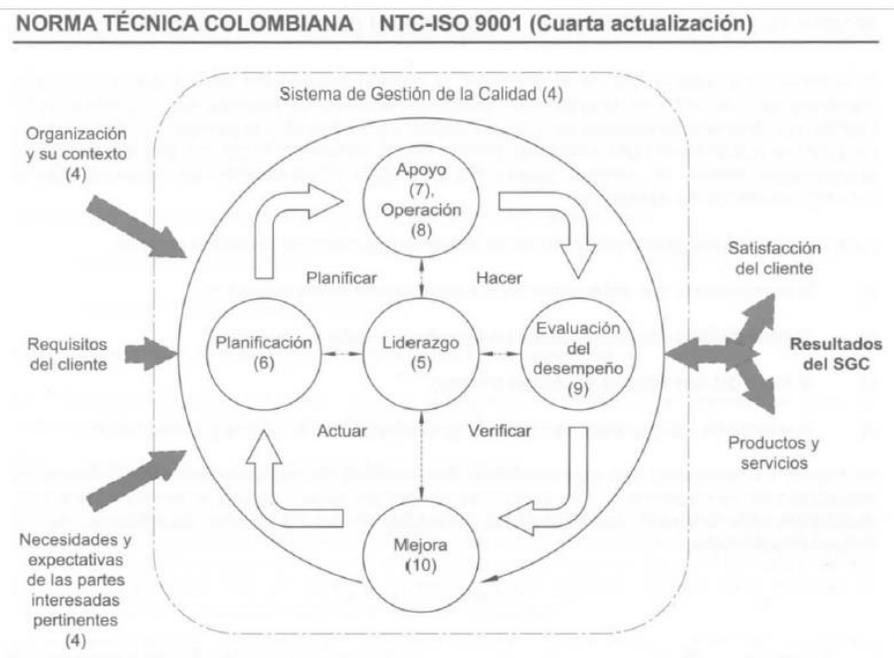
Los sistemas de gestión de calidad implementados en el país son los mismos establecidos a nivel mundial, por entidades gubernamentales y no gubernamentales regidos bajo los mismos conceptos. Inicialmente fueron las organizaciones privadas quienes decidieron establecer sistemas de gestión de calidad siguiendo los estándares internacionales establecidos por empresas como ICONTEC o Berau Veritas, más adelante motivando dentro de dichos procesos de mejoramiento continuo al sector público. Así mismo, el sector educativo también ha sido

participe debido al auge generado por los cambios sociales y la necesidad de mejorar el servicio ofrecido, así como fundamento para aportar a la formación integral de los estudiantes, alimentando su creatividad, inteligencia emocional, conocimiento, mejorar sus habilidades de trabajo y liderazgo institucional, apoyado en la investigación y el impacto que esta genera en la región.

La norma se encuentra conformada por los siguientes 10 numerales: numeral 1. Objeto y campo de aplicación, 2. Referencias normativas, 3. Términos y definiciones, 4. Contexto de la organización, 5. Liderazgo, 6. Planificación, 7. Apoyo, 8. Operación, 9. Evaluación del desempeño y 10. Mejora. Los requisitos de la norma se encuentran a partir del numeral 4 y se identifican como “debes” que la organización tiene que demostrar o evidenciar.

Adicionalmente, la norma emplea el enfoque de procesos incorporando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y el pensamiento basado en riesgos.(ICONTEC & ISO 9001, 2015). El ciclo PHVA permite que una organización asegure sus procesos y posteriormente pueda identificar sus oportunidades de mejora y actúe en consecuencia para tratarlas y mejorarlas dentro del concepto de mejoramiento continuo propio de los sistemas de calidad, como se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 2. Estructura norma ISO 9001:2015 de acuerdo al ciclo PHVA



Fuente. ICONTEC. 2015

Es importante tener claro el concepto de pensamiento basado en riesgos, sabiendo que este pretende poder llevar acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales y analizar en caso que se materialice un riesgo, las acciones a tomar para evitar la recurrencia.(ICONTEC & ISO 9001, 2015).

Marco normativo del Modelo Estándar de Control Interno – MECI

El Modelo Estándar de Control interno – MECI, surgió con la actualización de la constitución política de 1991, en el capítulo 5 de la Función pública, en los artículos 209/269, bajo principios de igualdad, moralidad, eficacia, entre otros. “Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado y la administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”(Congreso de Colombia, 1991). Desde este momento, nace la necesidad de controlar las entidades del estado, para asegurar un manejo transparente y eficaz.

En 1993 a través de la ley 87, se establecen las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado, entre otras disposiciones. En el mismo, se establecen los objetivos del sistema, el cual busca proteger los recursos de la organización, la eficacia, eficiencia y economía de todas las operaciones, garantizar la correcta evaluación y seguimiento a la gestión organizacional, aplicar medidas para prevenir riesgos entre otros.(Congreso de Colombia, 1993)

Mas adelante en el año 2005 mediante el Decreto 1599 se fortalece el MECI, pues en el mismo se determina la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar un sistema de control interno. Esto quiere decir que, al funcionar con un enfoque basado en procesos, permite gestionar actividades de manera eficaz, así como a la par sucedía con la implementación de la norma ISO 9001 en su versión 2008. La diferencia radica que el sistema de control interno busca evaluar, mientras que la norma asociada a calidad pretende hacer seguimiento a la gestión de los procesos.(Presidencia de la República de Colombia, 2005)

Otro concepto favorable establecido en el presente decreto está relacionado con la concientización a los funcionarios y demás actores de la comunidad sobre la importancia del control, así como de cumplir los procedimientos establecidos por la institución.

Por otro lado, MECI establece para las entidades públicas del país ofrece las herramientas necesarias para el control y evaluación de la gestión, orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, como todo sistema de gestión tiene dentro de su estructura principios básicos que son aquellos que permiten su adecuado funcionamiento, entre ellos: el autocontrol, la autorregulación y la autogestión.

Continuando con el marco normativo establecido por este sistema de gestión, en el año 2014 se crea el decreto 943, mediante el cual se actualiza el MECI, conservando la estructura de dos módulos, 6 componentes, 13 elementos y 1 eje transversal a todo el sistema como se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 3. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno - MECI



Fuente. Función pública. 2017

Para conocer en detalle su funcionamiento, se explica brevemente su composición, sin antes aclarar que al igual que los otros sistemas de gestión, esta conserva el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar y Actuar).

Después mediante decreto 1083 de 2015, la función pública busca compilar todo el cuerpo normativo vigente en único decreto, que recopile en lo relacionado con la integración del Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional y la incorporación de la política pública para la mejora normativa a las políticas de gestión y desempeño institucional. Mediante esta normativa pretende unificar temas en materia de empleo público, funciones, competencias, requisitos para los empleos públicos, comisiones al personal sistemas de información, sistema de estímulos, entre otros. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

Por último, se crea el decreto 1499 de 2017, donde se amplía el alcance los de los sistemas de gestión institucionales del sector público y se fortalece mediante la articulación con el sistema de control interno, de tal manera que haya unificación de métodos y procedimientos. Para tal efecto, se hace necesario actualizar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual se ampliará la información más adelante.

El Modelo Estándar de Control Interno-MECI, se puede representar gráficamente a través de la siguiente ilustración, donde se logran identificar las principales funciones del control interno dentro de las organizaciones, entre ellas: seguimiento a proceso, evaluación, planes de mejoramiento, comunicación, direccionamiento estratégico, gestión del riesgo, auditoría interna y talento humano.

Ilustración 4. Modelo Estándar de Control interno



Fuente. Función pública. 2017

Marco normativo del Sistema de seguridad y salud en el trabajo

En 1979 surge la primera normatividad relacionada con salud ocupacional, la ley 9 establece las normas sanitarias para la prevención y control de los agentes biológicos, físicos, eléctricos, químicos, transporte de materiales, entre otros que alteran las características del ambiente exterior de las edificaciones hasta hacerlo peligroso para la salud humana (Congreso de Colombia, 1979). La resolución 2400 del mismo año, habló de seguridad industrial y dictó las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad reglamentadas, se aplican a todos los establecimientos de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada centro de trabajo en particular, con el fin de preservar y mantener la salud física y mental. (Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social, 1979)

Para 1989 en la resolución 1016, se inicia a hablar de programa de salud ocupacional y se resuelve que el Programa de Salud Ocupacional se desarrolla por etapas; la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria. (Ministerio de trabajo y seguridad social, 1989)

En el decreto 1295 de 1994 se dictó la organización y administración del Sistema general de riesgos ocupacionales y lo define como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, adicional determino las clases de riesgo para la clasificación de la empresas y la cotización al sistema.(Ministerio de Trabajo y seguridad Social, 1994)

En la Ley 1562 de 2012, se dictan modificación de varios artículos del decreto 1295 de 1994 del sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional, en esta ley se hace un cambio de termino, se pasa de hablar de salud ocupacional a seguridad y salud en el trabajo y de programa a sistema de gestión. (Congreso de Colombia, 2012). Adicionalmente, el decreto 1443 de 2014 dictamina las disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). (Ministerio del Trabajo, 2014)

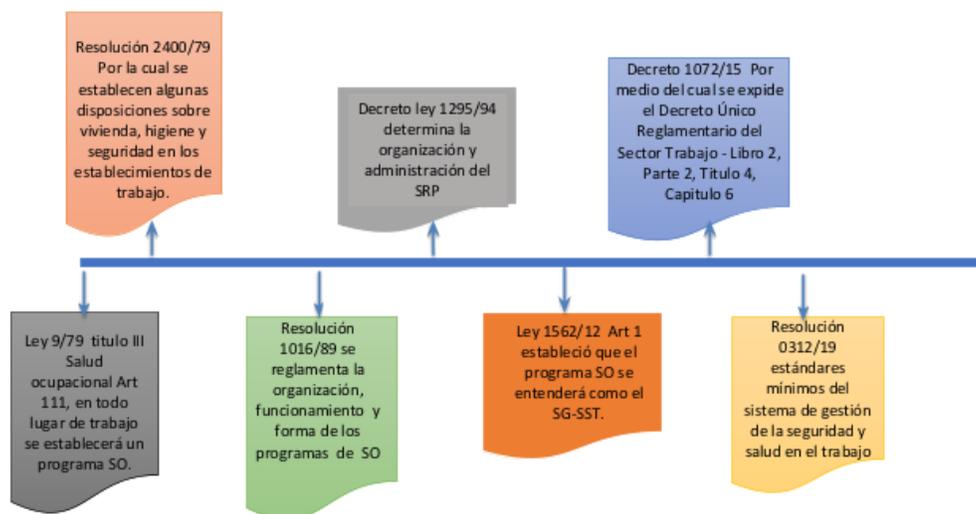
El Ministerio de Trabajo, por medio de la Dirección de Riesgos Laborales, publico el Decreto único del sector Trabajo 1072 de 2015 y estableció todas las disposiciones necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).En este decreto se compilo toda la normatividad en materia de trabajo, incluyendo la seguridad y salud en el trabajo, en el mismo estableció que los empleadores desarrollen un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua con el objetivo de gestionar los peligros y los riesgos que puedan afectar a la seguridad y a la salud en el trabajo. (Ministerio del Trabajo, 2015)

Adicionalmente resalta la importancia de tener en cuenta la importancia de la prevención de las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo a los que se encuentran expuestos los trabajadores. La guía de implementación brinda las herramientas para promover y proteger la salud de los empleados. La implantación del SG-SST debe ser liderada e implantada por el empleador. La guía se basa en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), de eta forma se consigue la aplicación de las medidas de prevención y control eficaz de los peligros y los riesgos en el lugar de trabajo, disminuyendo al mínimo los incidentes, accidentes y enfermedades laborales que se puedan presentar.(Ministerio del Trabajo, 2015)

Para 2019 el Ministerio del Trabajo a través de la resolución 0312, define los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y define de acuerdo al tipo de riesgo y número de trabajadores cuales son los estándares mínimos con lo que debe cumplir cada tipo de empresa. (Ministerio del Trabajo, 2019)

Por medio de la siguiente ilustración, se da a conocer una línea cronológica de la normatividad asociada a seguridad y salud en el trabajo con su normatividad asociada.

Ilustración 5. Línea cronológica de la normatividad asociada a Seguridad y Salud en el Trabajo



Fuente. Universidad de Sucre. 2022

Por lo tanto, así es como en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) basado en el decreto 1072 de 2015 y resolución 0312 de 2019, ejecuta el cumplimiento de las normas que buscan proteger la seguridad y la salud de los trabajadores de la Universidad, teniendo en cuenta la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora basado en la mejora continua.

Marco normativo del Modelo Integrado de Planeación y gestión

El Modelo Integrado de Planeación y gestión, da sus primeros pasos, al igual que todos los sistemas de gestión en 1991 con la actualización de la Constitución Política de Colombia, tiene en cuenta la necesidad de estandarizar los organismos públicos, bajo principios éticos, que den respuesta a las necesidades de la sociedad, en busca de mejorar el desempeño, coordinando sus actuaciones para dar cumplimientos a los fines establecidos por el Estado.

En 1993 nace la ley 87, por medio el cual surge la necesidad de establecer el ejercicio del control interno en las entidades y organismos de estado, entendiéndose por control interno, el sistema de gestión creado en las organizaciones, junto con su compendio de planes y proyectos que busca verificar y evaluar, para asegurar que las actividades y operaciones internas llevadas a cabo en las instituciones, se realice de acuerdo a las normas constitucionales y bajo las políticas establecidas por la Alta Dirección.(Congreso de Colombia, 1993)

Mas adelante en 1998 el Sistema de Desarrollo Administrativo se crea la ley 489, por medio el cual, regula el ejercicio de la función administrativa, establece la estructura, define principios y reglas básicas de su constitución. Esto con el objetivo, de dar una mayor organización a la función pública, para garantizar la armonía y lograr los fines estatales.(Congreso de Colombia, 1998)

En 2003 nace el Sistema de Gestión de Calidad en la rama ejecutiva del poder público, como una herramienta que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, cada entidad adoptará un enfoque basado en procesos, así como tendrá la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema de Gestión, según lo establezca esta ley. Desde esta época, se exige identificar los usuarios, destinatarios o beneficiarios, se indaga sobre sus necesidades y expectativas, adicionalmente se construye el mapa de procesos, principalmente los estratégicos, que son aquellos transversales para la organización y corresponde a quienes toman decisiones.(Congreso de Colombia, 2003)

Siguiendo por la ruta de creación del MIPG, en el año 2005 se robustece el ejercicio del control interno que se aplicaba en las instituciones, mediante el Decreto 1599, donde se establece el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, siguiendo la estructura de sistemas de gestión, previamente establecida por el sistema de gestión de calidad; De esta manera, MECI establece, documenta, implementa y mantiene un Sistema de Control Interno. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos.(Presidencia de la República de Colombia, 2005)

Mas adelante se determinó la importancia de la lucha contra la corrupción, por tal razón, desde el Congreso de la Republica se creó la ley 1474 conocido como *el estatuto anticorrupción*, en

el mismo se toman las medidas administrativas para controlar este problema, ahí mismo se detallan las sanciones y explica en qué momento se puede definir un acto como corrupto. Es importante tener en cuenta, que el MIPG se encamina hacia la transparencia de sus procesos, por eso es tan importante poder asegurar y controlar los recursos del estado.(Congreso de Colombia, 2011)

Después de dar una breve explicación del compendio de leyes y normas creadas desde el Congreso Nacional, se crean los lineamientos generales para la integración de la planeación y gestión – MIPG I en el 2012 mediante el Decreto 2482. Considerando la importancia del mejoramiento continuo en la administración pública y la necesidad de fortalecer las herramientas de gestión para la implementación de planes, programas y proyectos, se crea este modelo, que además permite una planeación integral, simplifica la labor de las entidades del estado y racionaliza la presentación de informes al estado(Presidencia de la República de Colombia, 2012).

Así es como, por último, nace el MIPG II, actualmente conocido como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual se actualizó mediante el Decreto 1499 del 2017 y es la versión vigente del modelo que continúa implementándose en las instituciones públicas del estado. A través de este, el gobierno nacional unifica los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, el cual debe integrarse con el sistema de control interno como medio de evaluación de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión al interior de los organismos y entidades del estado.(Presidencia de la República de Colombia, 2017)

Para esta nueva versión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión participaron 10 entidades gubernamentales, donde se unieron y organizaron equipos de trabajo para identificar los principales aspectos que deben ser tenidos en cuenta dentro del sistema de gestión. Las entidades que participaron en la construcción fueron: el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Archivo General de la Nación, la Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y la Contaduría General de la Nación.

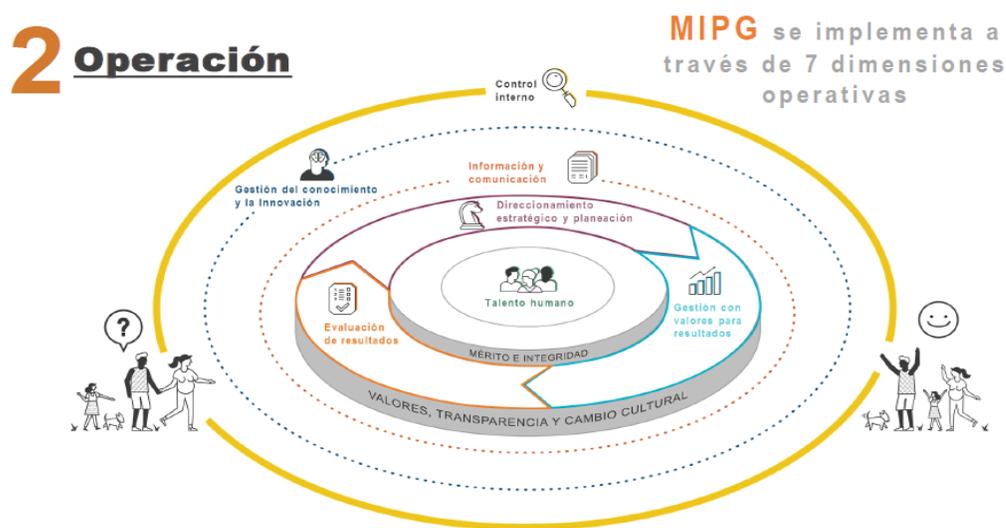
Aplicar el Modelo Integrado de planeación y gestión tiene como objetivo: fortalecer el liderazgo y talento humano, bajo principios de integridad, en pro de generar resultados. Un talento humano comprometido, permite que haya altos niveles de desempeño, así como aportar a la generación de valor desde el saber y desde el ser.

También se busca simplificación de métodos y actividades, que aporten a la eficiencia, no solo desde el logro de objetivos, sino a través de la menor utilización de los recursos para alcanzarlos. Por otro lado, fomentar una cultura organizacional basada en procesos y riesgos, donde la comunidad se sienta parte del sistema, adopte la mejora continua en su esquema de trabajo, Mejorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas, así como facilitar la planeación y evaluación de las entidades públicas.(Presidencia de la República de Colombia, 2017)

Teniendo en cuenta, las bases bajo las cuales fue construido este sistema de gestión, es importante decir que su estructura interna está compuesta por 7 dimensiones, más el componente de auditoría interna y estas a su vez lo conforman 19 dimensiones.

Las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión son: la dimensión del talento humano, direccionamiento estratégico, gestión con valores, evaluación de resultados, información y conocimiento, gestión del conocimiento, control interno y el módulo de auditoría interna.

Ilustración 6. Estructura de las dimensiones del MIPG



Fuente. División administrativa de la función pública. 2017

Para efectos del proyecto que se está llevando a cabo, la Universidad de Sucre tiene la necesidad en primera instancia de establecer las dimensiones de talento humano y de gestión del conocimiento. Es importante iniciar de forma paulatina con el establecimiento de dichas dimensiones y a medida que el sistema de gestión se vaya fortaleciendo, se podrá iniciar la implementación de otras dimensiones.

Si bien, la institución tiene aspectos adelantados de todas las dimensiones, como por ejemplo cuenta con una Oficina de Planeación institucional, que ha ido realizando gestión de planeación de planes y proyectos institucionales, y daría respuesta a la dimensión de planeación estratégica o también dispone de una oficina de control interno de gestión que podría estructurar los requerimientos exigidos por la dimensión de control interno. Es importante dentro del análisis realizado, establecer etapas de implementación de todo el modelo y dentro del alcance del presente proyecto, solo se iniciará con las dimensiones previamente nombradas.

Una vez el equipo de integración establecido por la Universidad de Sucre conoció el marco legal, se procedió a la fase de construcción de la matriz diagnóstica; Para ello, la primera actividad consistió en elegir la norma base, dentro del compendio de normas que hacen parte de los sistemas de gestión de la Institución.

Para efectos de este proyecto, y teniendo en cuenta que la Universidad de Sucre obtuvo la Acreditación en Alta Calidad por medio de la resolución 015153 del 2022 del MEN, se decide que es relevante para la institución tomar como insignia base los lineamientos del Acuerdo 02 de 2020, debido a que para estar a la vanguardia con los procesos de acreditación, especialmente los relacionados con los programas académicos, por ser aquellos que se deben sostener en el tiempo, así como aquellos que actualmente no han logrado dicho reconocimiento, pero que están interesados en obtenerlo.

Es momento de aclarar que la Universidad de Sucre tiene 7 programas académicos acreditados por el MEN, de 19 programas que son acreditables, por cumplir con los requisitos mínimos exigidos por dicha entidad. Los programas académicos con acreditación en alta calidad en el momento son: Biología, Licenciatura en Matemáticas, Zootecnia, Administración de Empresas, Ingeniería Civil, Ingeniería Agroindustrial y Fonoaudiología.

Una vez definida que la base de la integración sería a través del Acuerdo 02 de 2020 (normatividad relacionada con el sistema interno de aseguramiento de la calidad académica), en donde se tendría en cuenta solamente los factores, características y los aspectos a evaluar relacionados con acreditación de programas académicos, dejando de lado aquellos de acreditación institucional, según el alcance del proyecto, estos son aquellos a tener en cuenta dentro de la matriz de diagnóstico de sistemas integrados de calidad.

Como información adicional se especifica que la Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica - ACA, desarrolla distintos procesos como obtención y renovación de condiciones institucionales, obtención, renovación y desistimiento de registros calificados, construcción y seguimiento a planes de mejoramiento, y obtención y renovación de la acreditación de programas e institucional; Esto quiere decir que, para cada una de ellas se aplican distintas normas y sabiendo los tiempos del desarrollo del proyecto, así como la necesidad de no ser ambiciosos para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se decide en esta primera fase articular los sistemas de gestión solamente con los lineamientos de acreditación de programas académicos.

Respecto a la estructura del Acuerdo 02 de 2020, normativa asociada a acreditación de programas académicos se encuentra constituida por 12 factores, 48 características y 232 aspectos a evaluar, como se desglosa a continuación:

Tabla 1. Requisitos del Acuerdo 02 de 2020 CESU

Factor	Característica
Factor 1. Proyecto educativo del programa e identidad institucional.	Característica 1. Proyecto educativo del programa.
	Característica 2. Relevancia académica y pertinencia social del programa académico.
Factor 2. Estudiantes.	Característica 3. Participación en actividades de formación integral.
	Característica 4. Orientación y seguimiento a estudiantes.
	Característica 5. Capacidad de trabajo autónomo.
	Característica 6. Reglamento estudiantil y política académica.
Factor 3. Profesores	Característica 7. Estímulos y apoyos para estudiantes.
	Característica 8. Selección, vinculación y permanencia
	Característica 9. Estatuto profesoral.
	Característica 10. Número, dedicación, nivel de formación y experiencia.

Factor	Característica
	Característica 11. Desarrollo profesoral
	Característica 12. Estímulos a la trayectoria profesoral.
	Característica 13. Producción, pertinencia, utilización e impacto de material docente.
	Característica 14. Remuneración por méritos
	Característica 15. Evaluación de profesores.
Factor 4. Egresados.	Característica 16. Seguimiento de los egresados
	Característica 17. Impacto de los egresados en el medio social y académico.
Factor 5. Aspectos académicos y resultados de aprendizaje.	Característica 18. Integralidad de los aspectos curriculares.
	Característica 19. Flexibilidad de los aspectos curriculares
	Característica 20. Interdisciplinariedad.
	Característica 21. Estrategias pedagógicas.
	Característica 22. Sistema de evaluación de estudiantes.
	Característica 23. Resultados de aprendizaje
	Característica 24. Competencias.
	Característica 25. Evaluación y autorregulación del programa académico.
Factor 6. Permanencia y graduación	Característica 27. Políticas, estrategias y estructura para la permanencia y la graduación.
	Característica 28. Caracterización de estudiantes y sistema de alertas tempranas.
	Característica 29. Ajustes a los aspectos curriculares.
	Característica 30. Mecanismos de selección.
Factor 7. Interacción con el entorno nacional e internacional.	Característica 31. Inserción del programa en contextos académicos nacionales e internacionales.
	Característica 32. Relaciones externas de profesores y estudiantes.
	Característica 33. Habilidades comunicativas en una segunda lengua.
Factor 8. Aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación, asociados al programa académico.	Característica 34. Formación para la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación.
	Característica 35. Compromiso con la investigación, desarrollo tecnológico, la innovación y la creación.
Factor 9. Bienestar de la comunidad académica del programa.	Característica 36. Programas y servicios.
	Característica 37. Participación y seguimiento.

Factor	Característica
Factor 10. Medios educativos y ambientes de aprendizaje	Característica 38. Estrategias y recursos de apoyo a profesores.
	Característica 39. Estrategias y recursos de apoyo a estudiantes.
	Característica 40. Recursos bibliográficos y de información.
Factor 11. Organización, administración y financiación del programa académico.	Característica 41. Organización y administración.
	Característica 42. Dirección y gestión.
	Característica 43. Sistemas de comunicación e información.
	Característica 44. Estudiantes y capacidad institucional.
	Característica 45. Financiación del programa académico.
Factor 12. Recursos físicos y tecnológicos.	Característica 46. Aseguramiento de la alta calidad y mejora continua.
	Característica 47. Recursos de infraestructura física y tecnológica.
	Característica 48. Recursos informáticos y de comunicación.

Fuente. Ministerio de Educación Nacional. 2020

Teniendo en cuenta la gran cantidad de aspectos a evaluar, se sugiere remitirse a la norma para verificar el detalle de los mismos, sin embargo, ahí se evalúan impactos, apreciaciones, estadísticas y resultados obtenidos de cada uno de los factores previamente nombrados.

Para aquellas personas que no conocen la normatividad relacionada con el presente acuerdo, lo que pretende en su interior es poder hacer una evaluación holística de las Instituciones de Educación Superior, de esta manera se pueda asegurar que desde los programas académicos se esté realizando la gestión necesaria para poder contribuir a la formación integral de los estudiantes.

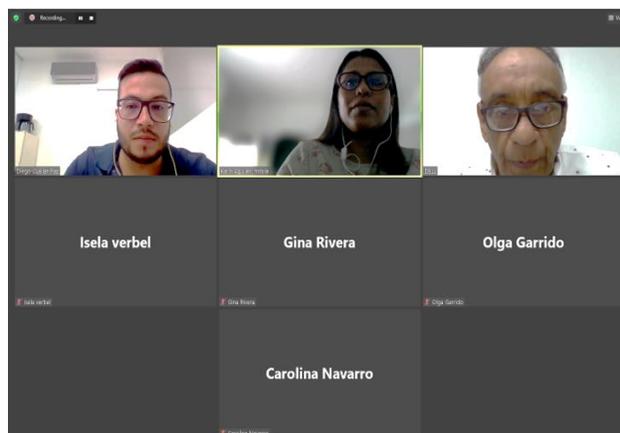
Así mismo, es importante definir como formación integral, todos aquellos aspectos como: bienestar universitario, educación de calidad, currículos actualizados, estrategias pedagógicas, adecuados espacios de infraestructura física y tecnológica, calidad docente, investigación, internacionalización, extensión y proyección social, entre otros. El cual permiten que el egresado cuando haya dejado su estatus de estudiante se caracterice por ser un profesional íntegro ante el estamento de empresarios.

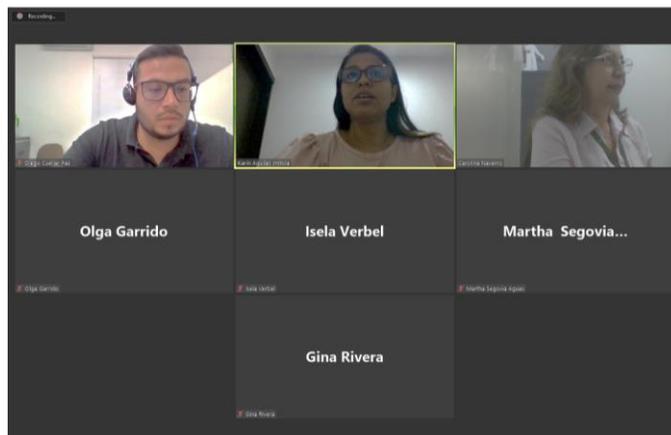
Después se procede a organizar según la metodología establecida un equipo de trabajo conformado por los líderes de cada uno de los 5 sistemas de gestión de la institución, como líder principal de la consecución el profesional del sistema de aseguramiento de la calidad - SIAC,

quien estableció un plan de trabajo, formuló reuniones periódicas, con cada uno de sus integrantes.

Para el desarrollo del proyecto, el líder de SIAC, empezó a identificar inicialmente los requisitos de las normas de los sistemas de gestión que podrían tener relación alguna con cada uno de los aspectos a evaluar del Acuerdo 02 de 2020, corroborando la información y apoyándose de los otros líderes por ser los dueños de sus procesos, así como identificó los documentos que darían respuesta desde su sistema de gestión a dicho requisito y el proceso que se encargaría de entregar el producto. Cada uno de los espacios de construcción de conocimiento se puede observar a través de las siguientes evidencias fotográficas. Es relevante informar que

Ilustración 7. Reuniones periódicas con líderes de sistemas de gestión de la Universidad de Sucre





Fuente. Universidad de Sucre

De esta manera, se inició la fase diagnóstica de los sistemas de gestión, identificando los puntos en común entre ellos e ir enfocando el proyecto hacia la estandarización.

Durante esta fase, se identificaron aspectos o actividades cruciales para la institución y los sistemas de gestión, que actualmente no estaban siendo tenidos en cuenta y son esenciales para integrarlos. Estos fueron traducidos en observaciones, que finalmente se agregaron en una casilla especial en el Anexo 1, el cual se decidió denominarlo *diagnóstico de los sistemas de gestión de la Universidad de Sucre*, donde se obtendría el insumo para la construcción del plan de acción, que se explicará con mayor detalle en el desarrollo del segundo objetivo.

En el anexo 1 se pueden observar un compendio de documentos identificados durante la fase diagnóstica con apartes en color rojo, negro o azul, aludiendo a informes que no existen dentro de la institución, documentos que, si existen o aquellos que son comunes para varios sistemas de gestión, en su orden respectivamente. Teniendo en cuenta el extenso tamaño de la matriz, se referencia como Anexo 1.

Es importante aclarar que, el acuerdo 02 de 2020 obtuvo una modificación considerable en la reducción de los aspectos a evaluar desde el Ministerio de Educación Nacional - MEN, dejando como una de las actividades del plan de acción (objetivo 2), hacer una revisión y ajuste de la matriz diagnóstica.

A continuación, se procede a explicar en detalle el análisis obtenido durante la fase diagnóstica del proyecto, los principales hallazgos y oportunidades de mejora identificadas, en los cuales debe enfocarse la Universidad de Sucre para fortalecer los programas académicos, así como también se explicará a nivel macro aquellos aspectos en los que la institución se encuentra fortalecida.

Detalle de los resultados obtenidos producto del diagnóstico

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado al Factor 1. Proyecto educativo del programa e identidad institucional

El primer factor de acreditación de programas académicos consiste en el análisis del **proyecto educativo del programa y de la identidad institucional**, este factor pretende analizar la relevancia académica y pertinencia social del programa académico. A través de este logra identificar si el programa a ofrecer realmente es productivo para la región, basado en características como ubicación geográfica, fortalezas, debilidades del programa, aportes a la región e importancia de creación.

La Universidad de Sucre se encuentra ubicada en el norte del país y hace parte de la región Caribe, se caracteriza por ser zona costera, tener terrenos planos, clima húmedo con temperaturas elevadas y ser rico en ganadería, así como sus ingresos provienen del turismo, de personas que viajan del interior por el disfrute de sus playas y paisajes.

Una vez identificado el contexto de la organización, el cual es importante dentro del análisis de este factor, se procede a conocer la opinión de distintos estamentos que hacen parte de la misma, teniendo en cuenta como estamento a toda parte interesada que tiene algún tipo de relación con la universidad. Dentro de los estamentos más relevantes se encuentra el de los egresados y es fundamental, debido a que la gran mayoría de estos se encuentran desarrollando actividades laborales y generando aportes al país y la región.

Otros estamentos, que conforman el programa, son los estudiantes, docentes, administrativos y el sector productivo. Este último, también realiza aportes importantes a la construcción del factor, debido a que, se encarga de informar a la Universidad si los profesionales que se están

graduando de la institución cumplen con las competencias y habilidades mínimas requeridas para el desarrollo y crecimiento de la industria.

Después de haber dado una breve introducción al significado del presente factor, se procede a explicar las oportunidades de mejora producto del diagnóstico efectuado por el equipo de trabajo:

Desde el sistema de gestión de calidad (ISO 9001), se identificó la importancia de estandarizar el formato FOR-GC-019 de informes, para ser utilizado durante la evaluación de los ciclos de aprendizaje y de esta manera, tener una trazabilidad del desarrollo que está llevando el programa académico semestre a semestre. Así como se requiere codificar los distintos planes existentes al interior de los programas académicos, pues no existe un control y seguimiento pertinente a dichos documentos desde el sistema de gestión de calidad.

También es muy importante conocer la satisfacción de los usuarios por los servicios prestados por la universidad, por tal razón es significativo que las encuestas que se están aplicando en la actualidad sean unificadas y estandarizadas, pues se detectó que desde varios procesos se están realizando esta actividad de forma independiente, incomodando a los usuarios con múltiples encuestas que manejan el mismo tipo de preguntas. Así como es importante que desde el sistema de gestión de calidad se haga un seguimiento o uso de las auditorías de calidad, para evaluar los resultados, así como identificar la acción de mejora relacionada con unificación como se expuso previamente. Este punto se identificó durante el diagnóstico de forma repetitiva en todos los factores de acreditación de programas académicos

Desde el modelo estándar de control interno - MECI, se identificó la necesidad de hacer un seguimiento exhaustivo al Proyecto Educativo Institucional - PEI, documento donde se pautan los lineamientos netamente académicos para toda la institución y donde se establecen las pautas académicas que son transversales para toda la universidad. Desde este sistema de gestión, se identificó la importancia de auditar los consejos académico y superior del cual hacen parte de las autoridades más importantes, y asumiendo que, por encima de ellos, no se encuentra un ente superior en jerarquía que los pueda evaluar.

Por otro lado, dentro de las actividades de evaluación por parte de control interno, debe ampliarse al área de egresados, así como al cumplimiento de lo expresado en el estudio de

impacto a egresados, pues es importante poder saber si la información obtenida por los egresados una vez han vivido su experiencia profesional, permite verificar que estén cumpliendo con los requerimientos del entorno, sino se deberán tomar acciones que permitan replantear el currículo y hacer las mejoras a las que haya lugar.

Desde el sistema de aseguramiento de la calidad, se pudo detectar que no se está llevando a cabo un seguimiento minucioso al comité curricular central, desde donde deben hacer evaluación constante a las estructuras curriculares de los programas académicos de la Institución. También, se identificó la necesidad de hacer seguimiento a los Consejos académico, superior y de facultades, pues en estos espacios se toman decisiones enfocadas a los programas.

Se detectó la necesidad de crear estrategias que fomenten planes de investigación, de relación con el sector externo e internacionalización. Actualmente esta actividad se está llevando a cabo en algunos programas académicos, pero es necesario fortalecerlo, pues no se evidencia mayor impacto de la investigación en algunos programas académicos, así como no se logra evidenciar un plan de internacionalización que fomente la movilidad estudiantil desde la Universidad de Sucre a otras instituciones o desde otras instituciones hacia la universidad de Sucre.

En este factor no se identificaron acciones de mejora relacionadas con los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y tampoco desde el modelo integrado de planeación y gestión.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 2 Estudiantes

El **factor 2 estudiantes** como lo dice su nombre se centra directamente en los estudiantes del programa académico, en el mismo se evalúan aspectos relacionados con el manual de convivencia, reglamento estudiantil, las actividades de formación integral, la orientación, el seguimiento, la capacidad del trabajo autónomo y los estímulos económicos.

Dentro del análisis obtenido de este factor se logró identificar desde el sistema de gestión de calidad (ISO 9001), que se deben codificar documentos que actualmente no están siendo controlados desde la Vicerrectoría académica como es la plantilla usada para construir planes de estudios, así como no se evidencio que se le esté realizando un seguimiento adecuado a la política de integralidad del currículo, sabiendo que desde el Ministerio de Educación Nacional – MEN, se exige la importancia de ejecutarla y hacerle seguimiento, pero desde la Universidad de Sucre, no se ha llegado a este nivel de desarrollo.

En el factor estudiante desde el sistema de aseguramiento de la calidad, se debe hacer un seguimiento a los resultados de aprendizaje, teniendo en cuenta que estos son indicadores académicos que permite verificar si los estudiantes están adquiriendo conocimientos según lo establecido en el plan de estudios, por ende, se debe conocer las estrategias, mecanismos, actividades y recursos disponibles para el desarrollo de la autonomía del estudiante.

Desde el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, se identificó como oportunidad de mejora la importancia de ampliar la matriz actual de riesgo de la institución a los estudiantes, debido a que la actual, solamente abarca información relacionada con empleados administrativos y docentes, dejando de lado nuestros clientes principales que son la razón de ser la institución. Igualmente, se identifica la importancia de crear un plan de respuesta ante emergencias, que incluya este estamento, sabiendo la importancia de salvaguardar la salud de las personas. Por último, se debe revisar y actualizar es el plan estratégico de seguridad vial de la Universidad.

Desde el modelo estándar de control interno – MECI, se identificó la importancia de realizar auditorías de evaluación a todos los procesos del sistema de gestión y poder hacer un control exhaustivo de los sistemas de gestión en general, para verificar que existan estadísticas que den respuesta a las necesidades de la institución, así como poder constatar que se desarrollen planes de acción donde se tenga conocimiento del número de inscripciones, ingresos, transferencias, homologaciones, matrícula, monitorias, becas, de estudiantes con otras universidades de la región.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 3 Profesores

A través del **factor 3 profesores**, pretende afirmar la calidad de los de docentes de la institución por medio del aseguramiento de los procesos de selección, vinculación y permanencia durante su desarrollo profesoral, así como establecer las normas que estos deben cumplir por medio de un estatuto profesoral. También se hace seguimiento al sistema de estímulos aplicado en la institución por producción investigativa.

A partir de la producción investigativa, se debe conocer el impacto que genera el material docente en los estudiantes, también se debe revisar la remuneración por méritos y por último los sistemas de evaluación docente.

Dentro de las oportunidades de mejora que se pudo identificar en este factor la necesidad de crear un procedimiento desde el sistema de gestión de calidad sobre selección y vinculación docente, tanto para docentes de planta como para catedráticos, teniendo en cuenta que eso debe dejar claras las pautas de los concursos docentes que no se han realizado al interior de la institución en los últimos años.

Así como también se identificó que se deben crear carpetas, listas de verificación o formatos de evaluación de requisitos docentes desde el proceso de gestión humana, para asegurar que los docentes sean contratados según las necesidades del programa académico, de esta manera se puede proceder a establecer manual de funciones con sus respectivos planes de delegación de responsabilidades y así proceder a realizar una evaluación docente más completa y eficiente.

Por otro lado, es importante desde esta misma área, revisar el Plan Anual Estratégico de Talento Humano y sus políticas asociadas para medir los resultados de las funciones sustantivas que favorezcan al desarrollo profesoral, entre ellas revisar el indicador de capacitación, formación y reinducción, así como el impacto de dichas políticas en la Universidad.

Por último, dentro de este factor y en consonancia con las políticas de gestión humana, se deben revisar los criterios de asignación de puntos, como la ubicación de nivel en el escalafón docente, estrechamente relacionado con la producción del material docente, que será lo que promoverá estímulos económicos para el crecimiento académico de los docentes, como de los estudiantes. Tener en cuenta que el material docente debe evaluarse periódicamente, pues es importante que los estudiantes se preparen profesionalmente con herramientas actualizadas.

Se debe dejar claro que el sistema de asignación de puntos lo que pretende es, como lo dice su nombre “asignar puntos” a los docentes de acuerdo a su producción investigativa, eso quiere decir que a medida que estos vayan escribiendo artículos, libros, realizando colaboraciones en trabajos de proyectos de grado, entre otros., se verá reflejado en puntos que sumarán en su salario y remuneración.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 4 Egresados

El **factor 4 egresados** es relevante dentro de los procesos de acreditación de programas académicos porque buscan conocer la opinión de los que alguna vez fueron estudiantes y que pueden realizar un contraste entre lo vivido dentro de la Universidad, con respecto lo que están

experimentando en el medio laboral. Por esta razón, este factor se enfoca en hacer un seguimiento a los egresados y el impacto en el medio social y académico.

Desde la Coordinación de egresados de la Universidad de Sucre se hace una labor muy importante respecto al seguimiento de los egresados, pues se identifica un sentido de pertenencia amplio por la Institución que los formó durante cinco (5) años. En cada visita de pares académicos desde el Ministerio de Educación se convocan los egresados del programa y es común ver cómo se expresan positivamente de la Institución. Sin embargo, estos espacios deben ser tomados como momentos de reflexión para identificar oportunidades de mejora, expuestas por ellos mismos para el crecimiento del programa académico.

Entre los aspectos más relevantes de estos espacios reflexivos, es poder conocer desde su concepto la forma de cómo mejorar el programa académico, así como conocer las debilidades que han tenido durante su desempeño laboral y poder transformar el plan de estudios según las recomendaciones dadas.

Producto del diagnóstico, se identificó que actualmente el sistema de gestión de control interno, no está realizando auditorías de seguimiento a la coordinación de egresados, lo que implica que dentro de su alcance no estaba incluido tan importante área y debe ser tenido en cuenta para fortalecer aspectos que en la actualidad no se están considerando.

La auditoría que debe realizar el sistema de gestión de Control interno, ayudará a que aquellas debilidades identificadas por medio de los egresados, sean reestructuradas en el currículo y de esta manera, asegurarse que las nuevas generaciones se formen de acuerdo a lo que el mercado requiere.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 5 Aspectos académicos y resultados de aprendizaje

El **factor 5 aspectos académicos y resultados de aprendizaje**, es el corazón de esta norma y el más importante a tener en cuenta, pues en el mismo se desarrollan todos los aspectos académicos y curriculares del programa académico. En él, se evalúan conceptos como la flexibilidad, la integralidad y la interdisciplinariedad, estrechamente relacionados con el ser, el saber y el saber-hacer. Conceptos netamente académicos, donde se planean y ejecutan

estrategias, que permitan asegurar que el estudiante se está formando integralmente; no solamente desde la razón, sino como persona.

En este aspecto, se estructura un currículo, donde el estudiante debe ser capaz no solamente de formarse académicamente, sino donde debe de formarse para ser una mejor persona, con valores y principios, adicionalmente, aspectos culturales, creencias religiosas, orientaciones sexuales y políticas deben ser respetados, como parte de la formación que ha adquirido a lo largo de su vida, así como se debe enseñar a otros estudiantes sobre el respeto de dichas decisiones.

También en este factor los programas académicos establecen las estrategias pedagógicas, los mecanismos para evaluar estudiantes, los resultados de aprendizaje obtenidos, las competencias que adquirirá el estudiante, se observan conceptos como el de autoevaluación y autorregulación, así como la vinculación e interacción social que tiene el programa con el entorno en el que se relaciona.

Específicamente, este factor es la esencia del programa y es la oportunidad para ser un agente diferenciador con programas de otras universidades, porque dependiendo del énfasis, de la malla curricular, las metodologías de estudios, los cursos ofrecidos, entre otros. Es lo que permitirá volverlo atractivo ante la mirada del aspirante.

Una vez dada la introducción del factor, es importante especificar las observaciones obtenidas producto del diagnóstico. En el mismo se identificó que en la Universidad de Sucre ha realizado una labor ardua por mejorar los currículos, se evidencia el desarrollo de “talleres reflexivos de curso”- TRC, especialmente en los programas de la Facultad de Ciencias de la Salud, espacios donde grupos de docentes y estudiantes hacen evaluaciones constantes de los cursos ofrecidos por el programa, en pro de la identificación de acciones de mejora.

También se pueden observar procesos de autoevaluación del programa, tanto para renovar el registro calificado, como para la obtención o renovación de acreditación de programas académicos. Crucial para evaluar constantemente los resultados de aprendizaje establecidos y verificar si las competencias de los cursos (específicas), están relacionadas con las competencias generales del programa.

Dentro de las oportunidades de mejora identificadas durante el diagnóstico están la importancia de fortalecer conceptos como el de integralidad del currículo, interdisciplinariedad y flexibilidad, debido a que en la actualidad los cursos son rígidos impidiendo a los estudiantes interactuar con otros programas académicos que vengan de la misma línea, como es el caso de los programas de ingeniería, que tienen bases en común, pero los grupos de investigación no son actualmente una mezcla de estudiantes de distintas ingenierías. En algunos programas de la Facultad de la Salud, se puede evidenciar dicha interdisciplinariedad, pero la institución debe seguir fomentando el mismo concepto transversal en la totalidad de las facultades de la institución.

También se evidencia que los programas académicos ejercen en mayor medida la docencia, mientras las actividades científicas, de proyección social, cooperación nacional e internacional tienen indicadores muy bajos con respecto a la población estudiantil. Es importante que los estudiantes tengan experiencias con estudiantes de otras instituciones para compartir el conocimiento. En el caso de las movilidades salientes, preferiblemente en un segundo idioma.

Otros de los aspectos que no se pudieron evidenciar con claridad es el informe de evaluación de las políticas asociadas al currículo, relacionada con la integralidad producto del ejercicio de reflexión sobre transformación o ajustes curriculares (actualización del PEP, plan de estudio, actualización de plan de asignatura, entre otras) en algunos programas académicos de la Facultad de Educación. Actualmente se evidencian políticas, pero no se puede constatar su aplicación.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 6 Permanencia y graduación

El **factor 6 permanencia y graduación**, es relativamente nuevo dentro de la normatividad, pues en el mismo se busca establecer e implementar estrategias que garanticen la permanencia de los estudiantes en las aulas y la graduación cuando culminen los cursos. Este último es supremamente importante porque gran volumen de estudiantes finaliza materias, pero por cursos relacionados con idiomas o trabajos finales de grado quedan en un estado latente en el que dejan su estatus de estudiantes, pero tampoco toman el de egresado, por lo tanto, impide su graduación e incumpliendo su objetivo.

Los programas relacionados con permanencia y graduación en el área de bienestar universitario se encargan de crear las estrategias que promueven la permanencia y graduación de estudiantes. Entre las principales estrategias están: ayudas económicas a estudiantes de bajos recursos, terapias psicológicas a personas con problemas emocionales o de salud mental, ayudas en transporte, incentivos de becas de estudio, entre otros.

Para lograr la permanencia durante el ciclo estudiantil, se ejecuta el programa de alertas tempranas, por medio del cual se hace un seguimiento exhaustivo a aquellos estudiantes que tienen bajo rendimiento académico para identificar las causas del bajo desempeño y así realizar los ajustes curriculares necesarios con el equipo docente. En la Universidad de Sucre, se identificó que este programa es relativamente nuevo y requiere de mayor fortalecimiento, por eso se debe hacer desde los sistemas de gestión un acompañamiento amplio, donde se pueda conocer en profundidad las causas de la deserción.

Como se ha venido explicando en algunos de los factores anteriormente descritos, es importante que desde la oficina de control interno y desde este sistema de gestión se sigan fortaleciendo las auditorías internas de evaluación, en este caso a la Oficina de bienestar Universitario, como una práctica de seguimiento al programa de alertas tempranas y estrategias de bienestar para promover la permanencia.

Otras de las acciones a tener en cuenta, es la divulgación del reglamento estudiantil, se evidencia durante reuniones con pares académicos, que los estudiantes desconocen su contenido, lo que impide que tomen decisiones acertadas, perdiendo beneficios, que podría disminuir la deserción. Es importante que el estudiante conozca sus deberes y derechos, pues durante su vida estudiantil pueden suceder eventos donde se puedan ver afectados los estudiantes y desde que estos sean conocedores de dicho documento, se podrá evitar incurrir en faltas adicionales, donde se vean afectados.

Por último, se determinó la importancia de establecer controles estadísticos e indicadores que permitan hacer un seguimiento detallado de la selección, permanencia, promoción, evaluación y graduación de los estudiantes. De esta manera, se pueden ver a través de cifras el comportamiento semestre a semestre de la población estudiantil, pues permitirá saber los niveles de permanencia y deserción de manera cíclica.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 7 Interacción con el entorno nacional e internacional

El **factor 7 interacción con el entorno nacional e internacional**, se evalúa la inserción del programa académico en contextos académicos nacionales e internacionales, así como la importancia de las relaciones externas de profesores y estudiantes, como las habilidades comunicativas en una segunda lengua.

Por medio de este factor la universidad no puede establecerse como una entidad unitaria, por el contrario, debe impulsarse la interacción con otras instituciones de educación superior de la región, el país y del mundo, con el objetivo de intercambiar conocimiento. Por tal razón, se fomenta a los estudiantes y docentes de aprender otras lenguas, como parte de su formación académica. Para el caso de la universidad de Sucre, se logra evidenciar certificaciones de una segunda lengua en docentes, no de estudiantes.

Respecto a estudiantes y sus conocimientos en una segunda lengua, se evidencia que son partícipes del programa de lenguas extranjeras ofrecido por la Universidad de Sucre, que es de carácter obligatorio para graduarse, donde deben cursar y aprobar al menos 4 cursos de esta lengua y según estadísticas aportadas por la Oficina de Internacionalización, inglés es el idioma preferido por los estudiantes de la institución (Universidad de Sucre, 2023).

La Universidad de Sucre, a través de la fase diagnóstica de los sistemas de gestión de calidad, se identificó una baja movilidad estudiantil y docente con otras instituciones educativas, actualmente los recursos invertidos son bajos y el 97% de los estudiantes que pertenecen a la institución son personas con bajos recursos económicos que no pueden asumir un costo por cuenta propia, al menos de ser patrocinado por la Universidad, quien ofrece becas y ayudas económicas a los mejores promedios académicos (Universidad de Sucre, 2023).

Se considera desde el sistema de aseguramiento de la calidad, que actualmente desde la oficina de relaciones internacionales deben fortalecer la internacionalización del currículo y establecer planes que permitan asegurar anualmente y en consonancia con el presupuesto institucional la movilidad de un mínimo de estudiantes y docentes a otras IES, para que sean partícipes de

congresos, plenarias, seminarios, simposios y otros cursos ofrecidos por dichas instituciones para enriquecer el conocimiento.

Se evidenció que es relevante medir el impacto de las estrategias desarrolladas en aspectos relacionados con internacionalización del currículo, pues no se verifican el desarrollo de labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión que permita constatar dicho impacto.

Así como desde el sistema de control interno, no se logra evidenciar un informe de auditoría al proceso de formación de la universidad, donde se realicen las sugerencias previamente descritas, que recomienden la internacionalización del currículo y la importancia de fortalecer el conocimiento de los estudiantes con el aprendizaje de una segunda lengua.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 8 Investigación

Desde el **factor 8 investigación**, como su nombre lo indica se fomenta las investigaciones de forma transversal a todos los programas de la institución, donde se pretende que tanto estudiantes como docentes fomenten a través de grupos y semilleros de investigación aportes en innovación, desarrollo tecnológico y creación de saberes, asociados al programa académico.

De esta manera, de este factor se analiza las líneas de investigación, el número de grupos y de semilleros, fomentando en los estudiantes más jóvenes la importancia de investigar y desarrollar sus habilidades, según el programa académico.

Los estudiantes con apoyo de los docentes se encuentran en la capacidad de poder construir artículos, redactar tesis, pertenecer a proyectos o inclusive participar de la producción de libros. Lo importante de este factor, es realizar aportes de creación de nuevos conocimientos por medio de la investigación.

Dentro del diagnóstico realizado en esta fase, se logra identificar que la Universidad de Sucre cuenta con una Oficina de Investigaciones desde donde se centralizan los recursos asignados a investigación para el total de los programas académicos de la institución. Desde esta oficina y en conjunto con la vicerrectoría Académica, se promueve la investigación en los programas académicos como una actividad extracurricular, que guíe al estudiante dentro de una ruta de formación que desarrolle habilidades investigativas y permita el logro de resultados de aprendizaje.

Desde el sistema de control interno se identificó la ausencia de auditorías a esta área y no existen controles que permitan verificar periódicamente la asignación y utilización de recursos físicos y económicos a la investigación.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 9 Bienestar

El **factor 9 bienestar**, se encuentra enfocado a estudiantes, docentes, administrativos y egresados de la institución que se encuentren interesados en desarrollar actividades extracurriculares como deporte, cultura, música, entre otros. Estas actividades son desarrolladas como parte de la formación integral de los usuarios, principalmente estudiantes, teniendo en cuenta que estas actividades físicas y mentales ayudan al buen desarrollo de la integridad de la persona.

Otros de los servicios ofrecidos por parte de Bienestar universitario son el acompañamiento durante el ingreso, desarrollo y graduación de la persona, por medio de terapias psicológicas para tener un control de su salud mental, así como establecer un soporte durante su crecimiento profesional.

Dentro del diagnóstico realizado con cada uno de los sistemas de gestión, en relación al factor de bienestar universitario, se pudo evidenciar que los programas ofrecidos por medio de esta oficina no son muy usados por los usuarios, especialmente aquellos que están enfocados a la cultura o al aprendizaje de manejo de instrumentos musicales, por tal razón, se identificó la necesidad de integrar el currículo con dichas actividades, para que los estudiantes tengan que optar de forma obligatoria por un curso relacionado con bienestar universitario y participar semestralmente de una actividad deportiva durante su paso por la universidad. (Universidad de sucre, 2023).

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 10 Medios Educativos

El **factor 10 medios educativos y ambientes de aprendizaje**, se enfoca en las herramientas utilizadas por los estudiantes para poder lograr su objetivo de aprender, por medio del cual hace uso de espacios didácticos y físicos, libros, textos, artículos, bibliotecas o laboratorios para practicar la teoría aprendida en el aula de clases.

Es importante informar que la institución cuenta con 3 bibliotecas en cada uno de los 3 campus y adicionalmente en la facultad de Ciencias agropecuarias se encuentra dotado de una granja

con animales y campos de tierra para poner en práctica los conocimientos adquiridos en los programas relacionados con el agro y zootecnia.

Durante la fase diagnóstica, se identificaron las siguientes oportunidades que deben ser tenidas en cuenta como parte del mejoramiento continuo de la institución. Se requiere de un documento que relacione el impacto de la implementación de las estrategias y recursos de apoyo (pedagógico- didáctico) en los contextos de actuación de los profesores, para el mejoramiento de sus prácticas de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta la diversidad y la inclusión. También se requiere de estadísticas que permita hacer un seguimiento al uso de los espacios de aprendizaje, como poder medir el impacto del uso de los recursos de apoyo docente.

Por otro lado, se requiere de estrategias sólidas de acompañamiento por parte del profesor para fortalecer las competencias de los estudiantes, el cual se deben ver reflejadas en los programas de asignatura del programa académico. También, es importante medir el impacto de dichas estrategias, para poder determinar si los recursos bibliográficos utilizados por los docentes se encuentran actualizados y cumplen con su propósito.

Desde el equipo de integración de sistemas de gestión se identificó la importancia de obtener estadísticas que permita hacer una medición y seguimiento a los ambientes de aprendizaje (laboratorios, plataforma, sitios de práctica, infraestructura), así como debería de crearse un documento o informe periódico con soportes de la dotación adecuada de laboratorios, instrumentos y talleres con equipos y materiales que cumplen las normas biosanitarias y de bioseguridad, de seguridad industrial y de salud ocupacional, y manejo de seres vivos, de acuerdo con la normativa vigente.

Tambien es importante crear un informe con sus respectivas evidencias que contenga la inversión anual en las adquisiciones de libros, revistas especializadas, bases de datos y suscripciones a publicaciones periódicas, relacionados con el programa académico.

Desde el sistema de gestión de control interno, se identifica la importancia de utilizar la plataforma Moodle, como herramienta académica asignada para fortalecer la academia entre los estudiantes, así como de realizar auditorías de evaluación que permita hacer seguimiento a los medios educativos y espacios de aprendizaje de la institución.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 11 Organización, administración y financiamiento del programa académico

El factor 11 Organización, administración y financiamiento del programa académico, se encarga de evaluar el programa académico respecto a la gestión administrativa que hace parte del mismo. Sabiendo que, durante cada uno de los factores se hizo un análisis exhaustivo desde el punto de vista académico, a partir de este momento se da una mirada administrativa, donde se enfoca en las comunicaciones, la financiación del programa, la administración y los procesos de autoevaluación desde el aseguramiento de la calidad.

Desde los procesos de comunicación se revisa los procedimientos establecidos para ofertar el programa académico a la comunidad, los beneficios y ventajas, así como los medios de comunicación utilizados por la institución como la página web, radio, redes sociales, entre otros.

Desde el financiamiento se verifica el establecimiento de un presupuesto de ingresos y gastos del programa, en el mismo se verifica que la dirección haya establecido las herramientas necesarias para la administración de recursos financieros y de esta manera asegurar las condiciones mínimas a quienes hacen parte del programa, como lo son estudiantes y docentes principalmente.

Desde el aseguramiento de la calidad se realizan los procesos de autoevaluación necesarios para verificar que a lo largo de un periodo de tiempo (generalmente 6 años), se mantengan las condiciones de calidad que permitan sostener la acreditación del programa académico.

Desde la organización y administración, se evalúan los aspectos administrativos que permitan llevar un control de programa académico para cumplir con los aspectos académicos. Es importante afirmar que los aspectos administrativos son un soporte para llevar a cabo los procesos académicos.

Dentro del análisis realizado al factor se pudo identificar varios aspectos que deben ser tenidos en cuenta dentro del concepto mejora continua, entre ello está la creación de actas de conformación del subcomité de gestión del conocimiento, donde se pueda gestionar el conocimiento. Esto, con el objetivo de evitar que el conocimiento creado en el programa académico no se fugue a otras instituciones y se pueda controlar desde la Universidad de Sucre.

Desde el sistema de gestión de calidad y control interno se deben realizar auditorías de gestión y de evaluación al proceso de formación, por medio el cual se pueda hacer seguimiento a la administración del programa, así como debe hacerse un análisis al impacto de los medios de comunicación en la comunidad universitaria.

También se identificó la necesidad de establecer desde el proceso de gestión documental las tablas de retención documental y el programa de gestión documental, por medio del cual se da mayor organización al programa académico.

Otro aspecto identificado es la importancia de capacitar al equipo de auditores internos de calidad sobre los lineamientos establecidos en el Acuerdo 02 de 2020, con el objetivo de realizar un ejercicio de auditoría más nutritivo y enfocado en riesgos.

Desde los aspectos relacionados con recursos financieros, se identificó la necesidad de establecer un presupuesto Institucional y de programa académico de los últimos 5 años, que incluya la distribución para actividades de docencia, investigación, creación artística y cultural, proyección social, bienestar institucional e internacionalización. Adicionalmente, donde se pueda descentralizar los costos al nivel de detalle que pueda conocer el costo de la movilidad de un estudiante de internacionalización, el costo de realizar una investigación o el costo de ofrecer el programa académico para determinar su viabilidad en el mercado.

Por medio de este factor, también se identificó la importancia de aplicar encuestas a todos los estamentos que permita conocer el grado de satisfacción respecto a las actividades administrativas del programa, y la suficiencia y calidad de los recursos y sistemas de comunicación e información mediados por las TIC.

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado Factor 12 Recursos físicos y tecnológicos

El **factor 12 Recursos físicos y tecnológicos**, dentro de la normativa relacionada con acreditación de programas académicos, se refiere a los recursos físicos y tecnológicos del programa académico. Por medio del cual, se evalúa los espacios físicos de la institución, así como la dotación de recursos tecnológicos como computadores, tabletas, capacidad de internet y las licencias de software necesarias para enriquecer la enseñanza en los estudiantes y poder implementar las mejores estrategias pedagógicas.

Dentro de los recursos físicos se realiza un análisis general de los espacios físicos, como cafeterías, salones, auditorios, quioscos, zonas verdes, laboratorios, entre otros. Es importante verificar que estos se encuentren en buen estado, que la cantidad sea adecuada para suplir la demanda de estudiantes, así como asegurarse de que las condiciones en las que se encuentran, pues la Universidad de Sucre se encuentra en el caribe colombiano y ante las altas temperaturas provocadas por el clima, se requiere que los salones se encuentren dotados con aire acondicionado.

Respecto a los recursos tecnológicos, se dio una información inicial desde el factor 11, debido a que ahí se enfoca más en la tecnología como medio de comunicación, pero desde el factor 12 se enfoca en los desarrollos tecnológicos que tiene la institución para suplir las necesidades de los programas académicos sin que se vea afectada su calidad.

En este factor se evalúa el número de salas de cómputo, el número de computadores en buenas condiciones para su uso, así como de asegurarse que cuenten con las licencias de software requeridas para llevar a cabo el plan de estudio del programa académico con éxito. También, se analiza que la institución cuente con un largo alcance de internet wifi en todos los campus, así como poder tener un espacio en el almacenamiento público suficiente para evitar la pérdida de información.

Después de realizado el diagnóstico del factor, se pudo identificar que la institución se encuentra dotada de equipos de cómputo suficientes para todos los programas académicos de la institución, así como cuentan con las licencias necesarias para llevar a cabo las actividades académicas. Dentro de la institución se está desarrollando un software robusto que permite unificar todas las necesidades académico -administrativas de la institución; este fue aprobado por Rectoría y se encuentra en fase de implementación. El desarrollo facilita el seguimiento y control a la totalidad de las actividades académicas mediante los procesos tecnológicos.

Adicionalmente, se evidencia la coherencia entre los recursos tecno-pedagógicos con las necesidades para el desarrollo y cumplimiento de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión del programa académico

Desde los aspectos relacionados con los recursos físicos de la institución se logra evidenciar la existencia de informes y estadísticas de aulas, laboratorios, talleres, sitios de estudio para los

alumnos, salas de cómputo, oficinas de profesores, sitios para la investigación, auditorios y salas de conferencias, oficinas administrativas cafeterías, baños, servicios, campos de juego, espacios libres, zonas verdes y demás espacios destinados a las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión del programa académico.

Por último, es importante que, desde el sistema de gestión del control, se incluya dentro de las auditorías de evaluación, un seguimiento periódico a los recursos físicos y tecnológicos de la institución, debido a que es importante verificar que los estudiantes se encuentren desarrollando sus actividades académicas, dentro de espacios cómodos que garanticen la calidad del programa académico.

Objetivo 2. Establecer el plan de acción donde se detallan las actividades de unificación y estandarización conforme al diagnóstico de los sistemas de gestión

Para conocer en detalle el plan de acción donde se detallan las actividades unificadas y de estandarización producto del diagnóstico, es importante poder conocer previamente como ha sido la evolución de los sistemas de gestión establecidos en la Universidad de Sucre, debido a que poder establecer las nuevas acciones de mejora relacionadas con integración, implica poder conocer el desarrollo que han tenido cada uno de los sistemas desde su nacimiento y por tal razón, se procede a dar una breve reseña de cada uno de ellos:

Evolución de los sistemas de gestión de la Universidad de Sucre

Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Universidad de Sucre - SIAC

El primer sistema, y principal para el auge que está viviendo la Universidad de Sucre es el SIAC, el cual se encuentra comprometido con prestar un servicio de alta calidad, funciona desde el año 2000, y fue creado mediante Acuerdo 09 de Consejo Superior los Comités de Autoevaluación y Acreditación y les asigna funciones, fue derogado por el acuerdo 09 de 2002, así es como por parte del Rector de la Institución se decide nombrar un coordinador de autoevaluación y autorregulación de los programas en la Universidad de Sucre. Para ello se apoyó de docentes de los programas de Biología y Enfermería. Adicionalmente se integraron al equipo estudiantes en calidad de monitores de los programas de Biología, Enfermería y Fonoaudiología.

En la trayectoria de esta coordinación para el año 2008, se construyó el Modelo Operacional del Sistema de Autoevaluación de la Universidad de Sucre, mediante Resolución No 034 de Consejo Académico y se da inició a la cultura de autoevaluación con la entrada de la institución en el año 2005 al Sistema Nacional de Acreditación - SNA. Posteriormente para el año 2009 los programas de Biología y Enfermería obtuvieron reconocimiento de acreditación en alta calidad mediante las resoluciones 1584 y 1583 del Ministerio de Educación Nacional - MEN.

Para el año 2013 el programa de Zootecnia obtuvo la acreditación de alta calidad por primera vez mediante Resolución 12032 del MEN, la renovación fue alcanzada en el año 2018 por un periodo de seis (6) años mediante resolución 04613 del MEN y en la actualidad se encuentra

incursionando el proceso de autoevaluación con fines de obtener su renovación de acreditación en alta calidad por segunda vez.

Como parte de la cultura de autoevaluación y autorregulación permanente, la Institución actualizó la normativa, los sistemas y modelos de autoevaluación; es así como para el año 2015 el Modelo Operacional del Sistema de Autoevaluación se ajustó a los nuevos lineamientos dados por el Consejo Nacional de Acreditación -CNA. Con las nuevas orientaciones se comienza a proyectar una reestructuración del marco normativo que rige la autoevaluación y acreditación de programas en la Institución; creando mediante el Acuerdo 24 de 2016 la Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica, integrado por un jefe de oficina y profesionales universitarios con funciones definidas suprimiendo la Oficina de Gestión de la Calidad.

Para el año 2017, la Universidad de Sucre le apuesta a la acreditación de siete (7) programas académicos, de los cuales, cuatro (4) alcanzaron el reconocimiento de alta calidad, siendo estos: Ingeniería Civil, Ingeniería Agroindustrial, Fonoaudiología y Licenciatura en Matemáticas. En el año 2019 el programa de Biología ha obtenido dos renovaciones de acreditación en alta calidad.

El alcance de la cultura de autoevaluación en la Universidad ha permitido que en el segundo semestre del año 2020 se alcanzara la acreditación del programa Administración de Empresas, por seis (6) años por medio de la resolución 018074 del MEN, teniendo hasta este momento un total de siete (7) Programas Académicos Acreditados: Biología, Zootecnia, Licenciatura en Matemáticas, Ingeniería Civil, Ingeniería Agroindustrial, Fonoaudiología y Administración de Empresas.

Durante el año 2020 la universidad de Sucre le apuesta a la Acreditación Institucional iniciando el proceso de autoevaluación institucional, y radica en diciembre de ese mismo año, el documento soporte del proceso de autoevaluación institucional, después durante el año 2021 recibe un equipo integrado por 10 pares académicos desde el Ministerio de Educación Nacional - MEN, quienes dieron un parte positivo y permitiendo alcanzar el objetivo de acreditar a la Universidad institucionalmente desde el 02 de agosto del 2022 por un periodo de 6 años.

Teniendo en cuenta el alto grado de importancia que tiene para la institución continuar acreditando programas académicos, en pro de sostener la acreditación institucional y de esta

manera poder aportar a la región, con la formación de estudiantes que son el resultados de una educación de calidad; La Universidad de Sucre le apuesta a la integración de los sistemas de gestión de calidad, usándolo como una herramienta que permita fortalecer la calidad universitaria desde el interior de sus procesos y continuar cultivando una cultura de calidad

Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad de Sucre

Ante el apogeo nacional por parte del Estado de iniciar la implementación de sistemas de gestión de calidad en todas las instituciones gubernamentales, y la Universidad de Sucre comprometida con el mejoramiento continuo, se decide empezar el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en el año 2008 siguiendo las pautas de la norma ISO 9001, bajo el liderazgo de un docente de planta especialista y conocedor del tema. La Institución después de un arduo trabajo y haber establecido un sistema de gestión con un enfoque basado en procesos, obtiene en el año 2010 la certificación en dicha norma otorgada por el ente certificador ICONTEC.

Los certificados emitidos por el ente certificador ICONTEC, tienen una duración de 3 años, por lo tanto, en el año 2013, la Institución recibe la visita de auditoría externa donde solicitó la renovación de dicho certificado, siendo este otorgado por otro periodo de 3 años. En el año 2015 la Universidad de Sucre conociendo la importancia de estar a la vanguardia, con la actualización de la norma ISO 9001 de su versión 2008 a 2015, decide iniciar un plan de transición, mediante el cual se busca llevar el enfoque basado en procesos a un enfoque basado en riesgos. De esta manera la Institución identifica los riesgos de cada uno de los procesos para evitar su materialización y poder controlarlos. Es importante ampliar que, la identificación de riesgos permite evitar acciones correctivas, eso quiere decir que la nueva actualización de la norma busca prevenir para no realizar acciones a tiempo.

Durante el año 2016, la Universidad de Sucre recibe nuevamente la visita de auditores externos, pero teniendo en cuenta que estaría solicitando la actualización del certificado con los requisitos exigidos en la ISO 9001:2015. El mismo escenario se presentó durante el año 2019, donde la Institución fue recertificada con esta versión de la norma teniendo en cuenta que ha tenido un cumplimiento sobresaliente de los requisitos de norma.

En la actualidad la Universidad de Sucre se encuentra certificada por el ente certificador del ICONTEC en la norma ISO 9001:2015, debido a que tiene identificadas las necesidades de las

partes interesadas, cumple con una estructura de sistema de gestión conformado por procesos, también cuenta con una política y unos objetivos de calidad, así como maneja información documentada de sus procedimientos. Adicionalmente, la Institución tiene claramente definidos sus recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros; Así como, tiene indicadores claramente definidos, lleva control del producto y/o servicio no conforme y promueve el mejoramiento continuo a través de sus planes de mejoramiento.

Modelo Estándar de Control Interno – MECI

La Universidad de Sucre a través del Acuerdo 02 del 9 de marzo de 2006, adopta el Modelo Estándar de Control Interno, en el cual se “determinan las generalidades y estructura necesaria” para fortalecer el Sistema de Control Interno de la Universidad, “de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 5o. de la Ley 87 de 1993”, y al incorporar los elementos establecidos en el Manual Técnico del Modelo Estándar, el cual hace parte integral del Decreto No. 943 de 2014 que fue actualizado por el Acuerdo 20 de 2014, por medio del cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno MECI, teniendo en cuenta que la Constitución Política en su artículo 209 establece que “la administración pública en todos sus órdenes tendrá un Control Interno que ejercerá en los términos que establece la ley.

El MECI en la Universidad de Sucre es adoptado bajo los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión del artículo 3 del Acuerdo No.02 de 2006, atendiendo a los principios constitucionales con objetivos de control de cumplimiento, control estratégico, control de ejecución y control de evaluación establecidos en el artículo 4 del Acuerdo antes mencionado.

El Acuerdo No.02 de 2006 fue actualizado mediante el Acuerdo 20 de 2014 para acogerse a la actualización del modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Modificando los objetivos del MECI pasando a ser Objetivos de Control de Cumplimiento, Objetivos de Control de Planeación y Gestión, Objetivos de Control de Evaluación y Seguimiento, Objetivos de Control de Información y Comunicación establecidos en el artículo 5° del Acuerdo No.20 DE 2014 de la Universidad de Sucre.

En 2015, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), teniendo en cuenta una serie de esfuerzos que se venían adelantando desde el Estado Colombiano para cumplir con los requerimientos y recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE), como parte del proceso de ingreso del país a dicha organización multilateral, realizó un diagnóstico de la realidad de los códigos éticos de las entidades construidos a partir del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y formuló las bases para la construcción del nuevo Código Único (Código de Ética).

De acuerdo con el Decreto 1499 de 2017, el Control Interno es transversal a la gestión y desempeño de las entidades y se implementa a través del Modelo Estándar de Control Interno —MECI. La Resolución 1197 de 2020; por la cual se establece el Estatuto de Auditoría y el Código de Ética de la actividad de auditoría interna de la Universidad de Sucre, explica como la Universidad adopta el Estatuto de Auditoría Interna y el Código de Ética del servidor público, que definen el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna.

En cumplimiento a los requisitos de La ley 1474 de 2011 por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de los actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública y teniendo en cuenta el Decreto 124 de 2016 y siguiendo los lineamientos establecidos en la estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano la Universidad de Sucre, se definen mecanismos, estrategias y acciones que permiten garantizar el libre acceso a su servicio por parte de la población, direccionado y restringido solo por elementos y criterios establecidos en la política de acuerdo a principios de equidad transparencia y celo por el uso eficiente de los recursos de la entidad pública.

La Resolución 0239 de 10 de marzo 2022, adopta elementos que hacen parte de la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI, al interior de la Universidad y se asigna responsabilidades al Esquema de Líneas de Defensas que son: Ambiente de control, Evaluación del riesgo, Actividades de control, Información y Comunicación y por último Actividades de Monitoreo.

Esta estructura cuenta con una asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, el cual se distribuye en diversos servidores de la Universidad, no siendo ésta una tarea exclusiva de las oficinas de Control Interno: Línea estratégica, conformada por la alta dirección y el equipo directivo; Primera Línea, conformada por los gerentes públicos y los líderes de proceso; Segunda Línea, conformada por servidores responsables de monitoreo y

evaluación de controles y gestión del riesgo (jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos, comités de riesgos donde existan, comité de contratación, entre otros); y Tercera Línea, conformada por la Oficina de Control Interno.

Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo Universidad de Sucre

La Universidad de Sucre inició a trabajar en el desarrollo de un programa de salud ocupacional en el año 2007, que contó con la vinculación de un especialista que lideraba el programa, adicionalmente estaba conformado por un comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial. El plan de trabajo que incluía la realización de exámenes médicos ocupacionales y sensibilización en temas relacionados con: orden y aseo, panorama de factores de riesgos y/o agentes de riesgos, charlas sobre el debido reporte de accidentes o incidentes laborales y medicina preventiva.

Al contar con un programa de salud ocupacional se planteaba un plan de capacitaciones y un plan de trabajo, con el fin de apuntar al reconocimiento de los factores de riesgos y a la prevención de materialización de eventos que afectaran la salud de los funcionarios o la infraestructura de la Universidad. También hubo conformación de brigadas, debidamente capacitadas y la realización de simulacros de evacuación, campañas de sensibilización en la semana de la salud mental y la realización inspecciones con el fin de identificar situaciones potenciales para generar daños.

En 2012 se hace la transición de términos, a lo largo del desarrollo de seguridad y salud en el trabajo se ha trabajado en la concientización de los funcionarios y de mostrar los beneficios de la participación activa en el sistema, En 2015 con la compilación de la normatividad en el decreto único de reglamentación del sector trabajo se inicia un proceso de transición de documentos más enfocados a un sistema de gestión, se dividen las actividades basados en el ciclo PHVA y para 2019 se da cumplimiento a los estándares mínimos, que para el caso de la Universidad todos son aplicables por el número de funcionarios y los tipos de riesgos identificados.

En la Universidad de Sucre el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST se encuentra liderado e implementado desde Rectoría, con la participación de los funcionarios,

contratistas, subcontratistas y otras partes interesadas, planteando controles antes los peligros y riesgos identificados en los lugares de trabajo, siempre velando por la prevención y la promoción de la salud y generando cultura preventiva con el único fin de evitar la ocurrencia de accidentes laborales, enfermedades laborales o afectaciones a la infraestructura.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

Respecto al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en la Universidad de Sucre es un concepto relativamente nuevo, teniendo en cuenta que a nivel nacional y por normativa gubernamental existe desde 2017 en su última actualización realizada mediante el Decreto 1499. En la Universidad de Sucre su primer aproximamiento se realizó en el año 2021, como se explica a continuación:

En el año 2021 la Universidad de Sucre, mediante Acuerdo 26 de 2021, estableció la política de Gestión Humana, el cual se fundamentó en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, con el fin de poder articular los procesos de gestión humana, con todos los sistemas de gestión. En el mismo año mediante resolución N°1035 de 2021, se conformó el Comité Institucional de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Sucre – CITHU.

En el 2022, la Resolución No. 553 de 2022 Crea el Comité Institucional de Gestión de Talento Humano de la Universidad de Sucre-CITHU y se deroga la Resolución N° 1035 de 2021.

El CITHU estará compuesto por los siguientes subcomités: Comité de capacitación, incentivos y estímulos (Dimensión 1 del MIPG), Comité de gestión del conocimiento (Dimensión 6 del MIPG), Comité de convivencia, Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo - COPASST y por último el Comité de Asistencia para el retiro y el relevo generacional.

A partir de este momento surge el proyecto de integración de sistemas de gestión de calidad y desde el concepto de MIPG se decide iniciar con la aplicación de dos dimensiones del modelo: la dimensión de gestión del conocimiento y la de desarrollo de gestión del talento humano. Esto con el objetivo de dar funcionamiento a cada uno de los subcomités creados desde la División de Recursos Humanos.

Después de tener una visión clara del desarrollo e importancia que han tenido cada uno de los sistemas de gestión desde su creación, se puede explicar en detalle como el diagnóstico realizado permite al equipo de integración organizar un plan de acción, donde en el mismo se fundamenta

en tareas y actividades que son relevantes para iniciar a unificar los 5 sistemas de gestión en uno.

Esta actividad se realiza en una segunda matriz denominada *plan de acción de los sistemas integrados de gestión* y la estructura del documento está constituida por: Factor identificado, situación identificada, tema sobre la situación identificada, objetivo general, objetivos específicos, actividades, producto, fecha de inicio, fecha de terminación, responsable de la actividad, recursos y seguimiento. En la siguiente tabla, se presenta una ilustración de la estructura del plan de acción, el documento consolidado se encuentra en el Anexo 2.

Tabla 2. Plan de acción de los sistemas integrados de gestión de la Universidad de Sucre

Factor relacionado	Situación identificada	Tema sobre la situación identificada	Objetivo General	Objetivo específico de la actividad	Actividades	Producto	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Responsable de la Actividad	Recursos	Seguimiento

Fuente. Elaboración propia. 2022

A continuación, se da una explicación de cada uno de los ítems que hacen parte del plan de acción. En el *factor relacionado* se identifica el factor asociado al Acuerdo 02 de 2020 de la normativa de acreditación de programas académicos en estudio, esto con el objetivo de dar organización a la información y poder tener un control asociado a la matriz diagnóstica. Seguido a ello, se da una explicación de la *situación identificada*, donde se extrae de la matriz diagnóstica las observaciones realizadas en esta etapa, seguido en la casilla tema sobre la situación identificada, se relaciona puntualmente la característica asociada, esto se realiza para conocer en mayor detalle el tema, en el ejemplo de la tabla anterior correspondería a la característica 1 denominada Proyecto Educativo del Programa-PEP.

Continuando con el desarrollo de la matriz, se identifican los *objetivos generales y específicos*, así como *las actividades* que deben realizarse para lograr dicha acción. Debido a que es importante poder conocer la razón de ser de las situaciones identificadas, así como poder alinearlos con los objetivos del proyecto, que en últimas busca integrar los sistemas de gestión de la institución.

Después es importante poder definir *el producto* o entregable de cada acción, que surge de la realización de dichas actividades, definiendo *fechas de inicio y terminación* para dejar por sentado cuando sería su materialización. Por último, se define *el responsable* de llevar a cabo la acción, para dejar un doliente de cada acción y los *recursos* necesarios, sean humanos, físicos o financieros. *El seguimiento*, en últimas permite definir el medio usado por la institución para cargar las evidencias y como desde el Comité de sistemas integrados de gestión se corroboraría su implementación. Este último por lo general se realiza por medios digitales haciendo uso de nubes en la web, con copias a discos duros para evitar pérdida de información.

Una vez de haber construido la herramienta, se identificaron varias acciones, producto de oportunidades de mejora que son importantes tener en cuenta y se socializan como resultados obtenidos de este proyecto:

Detalle de la estructuración del plan de acción

A continuación, se explica el plan de acción construido, el cual se encuentra en el Anexo 2.

Acciones relacionadas con el factor 1

Dentro de las acciones enmarcadas en este factor, se encuentra la estandarización de documentación, que debe ser revisada y ajustada, producto de ello están procedimientos y formatos, que no han sido creados o se encuentran desactualizados.

Es relevante que la comunidad universitaria conozca el peso que tiene un procedimiento dentro de la institución, debido a que es un documento que contiene unas pautas institucionales, soportadas por las directivas de la Universidad. Entre los procedimientos que no están creados, se encuentran aquellos relacionados con la selección de docentes (de planta y supernumerarios). Es esencial que dentro de la institución se establezcan y se socialicen las pautas necesarias.

Otros documentos que deben ser revisados y fueron identificados durante este factor fueron: el informe de evaluación de ciclos de aprendizaje y su estandarización con el formato FOR-GC-019

Adicionalmente, dentro de este factor, así como se observó en varios factores se requiere incluir dentro del siguiente ciclo de auditorías internas a los procesos de comunicaciones, bienestar, extensión y proyección social, internacionalización, formación, entes rectores como comités y concejos, coordinación de egresados y auditar la satisfacción institucional producto de encuestas.

Acciones relacionadas con el factor 2

Dentro del factor 2 estudiantes, se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

Desde el sistema de gestión de calidad, lograr la codificación del documento de plan de estudios utilizado por todos los programas académicos, donde se identifica la malla curricular y el número de créditos asociados por programa.

Desde el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, la matriz de riesgos, el plan de respuesta ante de emergencias y el plan estratégico de seguridad vial no incluyen a los estudiantes. Por lo tanto, es importante emprender las actividades necesarias que implique

incluir este estamento y que lo cubija la seguridad, mientras se encuentren desarrollando acciones académicas al interior de la institución.

Desde el sistema de gestión de aseguramiento de la calidad, se debe verificar que el área de bienestar universitario, revise y actualice la encuesta que se aplica a estudiantes después de realizada la inducción, poder medir su impacto y llevar indicadores para conocer la efectividad de realizar este tipo de actividades en la institución. Así, como se ha nombrado en varias ocasiones que este equipo interdisciplinar de integración debe revisar los tipos de encuesta y lograr su unificación dentro de la medida posible.

Teniendo en cuenta que no se evidencian los mecanismos por medio del cual se evidencia la evaluación y seguimiento a los resultados de aprendizaje, dentro de las acciones se encuentra la creación de una herramienta que permita evaluarlos al interior del programa, esta acción debe ser realizada por el jefe del departamento y aprobada por el Decano de Facultad.

Por último, otra acción identificada en este factor es el seguimiento que se está realizando al estudiante durante su vida universitaria, por lo tanto, deben crearse desde el área de admisiones indicadores relacionados con inscripciones, ingreso, transferencia, homologaciones, matrícula, monitoria, becas, entre otros. Esto, con el objetivo de conocer el comportamiento de número de estudiantes, conocer la permanencia y la deserción.

Acciones relacionadas con el factor 3

El factor 3 profesores, se identificaron varias acciones relacionadas con la vinculación docente, principalmente desde el equipo de integración deben hacerse seguimiento desde el sistema de aseguramiento de la calidad y están enfocadas a:

Inicialmente verificar la existencia de un procedimiento de vinculación docente, correctamente establecido, no solamente para docentes de ocasionales, sino para docentes de planta. De esta manera, se logra ecuanimidad en la selección de personas por medio de habilidades, experiencia y méritos, evitando el interés político.

Teniendo en cuenta lo anterior, desde gestión de calidad (ISO 9001), se debe revisar y actualizar el FOR - FO -N0630, herramienta de evaluación de requisitos para la vinculación docente, que pueda ser utilizado en la totalidad de los programas académicos, incluidos los de la Facultad de la Salud, que por su naturaleza tiene unos condicionamientos adicionales.

Siguiendo el mismo camino, es relevante establecer un documento donde estén los criterios para asignación de puntos y escalafón docente. Eso quiere decir que, a medida que los docentes vayan creciendo a nivel investigativo por medio de escritura de libros, artículos, siendo tutores de proyectos de grado, etc. Se les asignará puntos que se verán reflejados en su salario y este tipo de actividades, aunque en la actualidad se llevan a cabo en la Universidad de Sucre, deben ser consignadas en un procedimiento y un informe de gestión semestral.

Sabiendo que los docentes deben crear material investigativo para ser usado en las aulas de clase, dentro de las acciones se encuentra que el proceso de formación, realice una evaluación periódica a dicho material. Para ello, desde las Facultades se debe realizar una verificación de los libros, artículos y demás instrumentos académicos semestralmente, para asegurar el uso de herramientas actualizadas.

Otro aspecto relacionado con las políticas de Talento Humano, desde el área de Recursos Humanos es la creación de indicadores y estrategias que permitan hacer seguimiento y medición a dichas políticas. De esta manera, los lineamientos no se quedan enmarcadas en documentos, sino que se pueden ver reflejado en acciones.

Acciones relacionadas con el factor 4

Dentro de las acciones identificadas en el factor 4 de egresados, está la inclusión del estamento de egresados en el plan de comunicaciones, lo anterior enfocado en la importancia de promover el estudio de programas de posgrado en egresados de la Universidad, actividades de bienestar, conferencias, congresos, visita de pares académicos, entre otros. Por ende, es importante para la institución, informar a los egresados sobre las novedades universitarias por los distintos canales de comunicación.

Acciones relacionadas con el factor 5

Dentro de las acciones establecidas en el factor 5 de aspectos académicos y resultados de aprendizaje, se estableció como acción importante la implementación de los planes de flexibilidad, interdisciplinariedad e integralidad del currículo. Dichos planes son una exigencia del ministerio de Educación Nacional, actualmente la institución los ha creado, pero no se evidencian acciones de su fase de implementación. Por lo tanto, es importante emprender actividades de socialización dentro de las facultades y así mismo, que los docentes universitarios

los implementen de acuerdo a las pautas dadas por las directivas académicas como vicerrector académico, decano y jefes de departamento.

En concordancia con la implementación de los planes curriculares, el 100% de los programas académicos deben haber creado los resultados de aprendizaje generales y específicos, así como deben estar evaluando y reestructurando de acuerdo a las necesidades del programa académico.

Acciones relacionadas con el factor 6

Dentro de las acciones establecidos en el factor 6 de permanencia y graduación, se encuentra como prioritario desde el área de bienestar universitario realizar una caracterización de la población estudiantil, donde puedan conocer en detalle información del estudiantado, como nombre, edad, carrera, estrato socio-económico, datos familiares, conocer la procedencia de los recursos económicos, sostenimiento, etc. Esta información, es el insumo que permitirá crear el programa de alertas tempranas.

Adicionalmente, dentro de las acciones se encuentra la creación del programa de alertas tempranas, dicho documento se ha ido estableciendo desde el área de bienestar universitario, pero no se evidencia avances significativos en su implementación, por tal razón, se establece en este documento la importancia iniciar acciones donde se pueda realizar dicho seguimiento a los estudiantes de la institución, para identificar las causas de deserción y disminuir el porcentaje que actualmente está en un dígito porcentual.

Acciones relacionadas con el factor 7

Desde el factor 7 de internacionalización es evidente la baja gestión que se ha realizado con los estudiantes respecto a su movilidad nacional a internacional con otras instituciones de educación superior. Actualmente no existe un plan de internacionalización conciso y no se conoce el número de estudiantes que pueden acceder a este tipo de beneficios para engrandecer su conocimiento.

Para ello, es importante poder recolectar las necesidades de los programas académicos, determinar el número de estudiantes de acuerdo al presupuesto institucional, conocer cómo se van a repartir los recursos según el tipo de actividad, pues los costos deben ser asignados según el tipo de actividad académica a desarrollar (congresos, plenarios, seminarios, simposios, curso,

etc.). Así mismo, sucede con los docentes que a través de estos programas de internacionalización son enviados a otras universidades a seguir fortaleciendo el conocimiento por medio de estudio de posgrados como doctorados, pues son indicadores positivos para la institución formar docentes de alta escala.

La ejecución del plan de internacionalización es un hito, que actualmente se evidencia poco avance y es realmente importante para la Universidad de Sucre, por tal razón deben implementarse acciones rápidas con cada uno de los departamentos de la Universidad e promover la movilidad estudiantil.

Acciones relacionadas con el factor 8

Dentro del factor 8 investigación, se decidió dejar consignado dentro del plan de acción, la necesidad de crear un plan de investigación de esta área, como objetivo de mejorar el orden y tener un mayor control y seguimiento a las investigaciones dentro de la institución.

Si bien la Universidad de Sucre, ha propendido profundamente en fortalecer las investigaciones, por medio de semilleros y grupos de investigación dentro de la institución, se evidencia la importancia de crear un plan de investigación a priori, donde se pueda tener un control de los recursos destinados a investigación, así como conocer los docentes que hacen parte de la misma, los estudiantes interesados en fortalecer este tipo de habilidades y conocer los recursos físicos destinados a ella.

Acciones relacionadas con el factor 9

El factor 9 de bienestar universitario, en concordancia con el factor 6 tiene acciones relacionadas con el bienestar de la población estudiantil y docente mayormente, pero dentro de las acciones identificadas de este factor, se pretende que dentro de los programas académicos existan cursos opcionales o electivas, donde el estudiante pueda tener como elección el aprendizaje del manejo de un instrumento musical, la realización de un deporte o el aprendizaje de un tercer idioma. Lo anterior, con el objetivo de formar integralmente al estudiante y que este encuentre una oportunidad de esparcimiento en otro tipo de actividad que ayude a su salud mental y su desarrollo humano.

Las instituciones de educación superior fomentan por orden del ministerio de educación nacional, que estas realicen actividades alternas a las académicas, para que los estudiantes no

solo tengan una formación académica, sino cultural y física. Adicionalmente, es importante que la Universidad de Sucre dentro de su plan de acción, contemple a las personas con discapacidad, debido a que se requiere que la población vulnerable sea sienta incluida dentro de los planes establecidos por la institución.

Acciones relacionadas con el factor 10

El factor 10 relacionado con medios educativos, se deja señalado por medio del plan de acción la importante de establecer documentos y estadísticas que permitan hacer un seguimiento y control al uso de los medios bibliográficos, así como de los espacios de aprendizaje aportados por la institución.

Es relevante que, desde esta dependencia se genere un control al manejo y uso de dichos recursos, así se podrá conocer en relación a lo expuesto en el factor 5, si los estudiantes se encuentran alimentando su conocimiento con herramientas actualizadas. El manejo de base de datos y el uso de software actualizados, así como tener espacios físicos acondicionados como bibliotecas, granjas o quioscos, son algunas de las herramientas tecnológicas que se evalúan en este factor y que deben ser tenidas en cuenta para asegurar lo mínimo requerido por la Universidad.

Acciones relacionadas con el factor 11

El factor 11 sobre organización, administración y financiamiento del programa académico, se identificaron varias acciones relevantes para poder aportar al mejoramiento continuo de la institución de los programas, entre ellos se encuentran:

La importancia de ejercer acciones prioritarias sobre la identificación y descentralización de los costos dentro de la organización, llevándolo a los programas académicos y permitiendo conocer el costo de tener un programa académico diferenciado por rubros. Actualmente, se encuentra manejado desde la División Financiera, pero al solicitar el detalle por programa académico se desconoce totalmente, por lo tanto, esta acción se encuentra establecida en el plan de mejoramiento institucional.

Otra acción importante a tener en cuenta es el establecimiento del programa de gestión documental – PGD, el plan institucional de archivo – PINAR y las tablas de retención documental – TRD. Estas herramientas organizan la gestión interna, por medio de los

documentos. En la Universidad de Sucre, no se ha realizado gran gestión al respecto, por lo tanto, desde el área de archivo deben implementarse acciones inmediatas que permita tener mayor control de los documentos.

En este factor también se identificó la importancia de capacitar al equipo de auditores internos de calidad con el detalle de los factores, características y aspectos a evaluar del acuerdo 02 de 2020. Se cree relevante que estas personas dentro del esquema de auditoría interna utilizado por el sistema de gestión de calidad deben armonizar los elementos de aseguramiento de la calidad académica, así dentro de estos ejercicios de seguimiento, estarían identificando oportunidades de mejora y observaciones a cada uno de los procesos que desconocen del detalle del acuerdo. Por lo tanto, se podría verificar que, dentro de las facultades, cada uno de los programas estén haciendo el uso adecuado de los formatos relacionados con los aspectos curriculares. Actualmente solo se verifica su diligenciamiento, pero es importante hilar más profundo y que estén en la capacidad de identificar si la información ahí consignada se encuentra correctamente construida.

Así como, la Oficina de Control Interno de Gestión, mediante el MECI debe realizar ejercicios de auditoría de evaluación, actualmente se identificó que no se realiza al 100% de los procesos y es vital manejar un control íntegro a la institución para asegurar el correcto manejo de los recursos, así como del desarrollo de sus actividades. Entre las áreas a las que debe enfocarse es a la Vicerrectoría académica, coordinación de egresados y los concejos académico y superior.

Otra de las acciones identificadas se encuentra con la implementación del MIPG, este modelo que hoy por hoy no es de carácter obligatorio, lo será en un futuro según las políticas que se han ido desarrollando desde el Ministerio de Educación Nacional y es importante, implementar cada uno de las “dimensiones” que exige dicho decreto. Como se ha dicho en varias oportunidades en el desarrollo de este proyecto, se inició con la dimensión de talento humano y la de gestión de conocimiento, pero estas se encuentran apoyadas en unos subcomités que fueron estructurados desde la División de Recursos Humanos y que, por tal motivo, deben ejecutarse lo más pronto posible.

Dentro de los subcomités creados por el CITHU, se encuentra el de gestión del conocimiento, que como se explicó anteriormente se encarga de crear herramientas que evita la fuga de

conocimiento y actualmente no ha tenido operabilidad, por ende, se requiere citar por medio de comunicado oficial a todos los miembros del mismo para iniciar a tomar acciones en la materia.

Otra acción se encuentra encaminada con los planes de mejoramiento de la institución, debido a que se conocen muchos documentos con la misma finalidad, pero que actualmente no están siendo soportados financieramente, dichos documentos deben tener un apoyo presupuestal para asegurar su ejecución dentro de los tiempos plasmados. Adicionalmente se identificó acciones repetidas en varios de estos documentos, lo cual permite urgentemente revisarlos para unificar criterios y presentar a la Oficina de Planeación quienes se encargan de presentar el presupuesto institucional a la División Financiera, que es quien recopila dicha información.

Respecto al componente de satisfacción de los clientes, en la Institución se aplican distintas encuestas de satisfacción desde distintos procesos para evaluar sus servicios, es importante analizar dichas encuestas, con el objetivo de tomar la decisión de unificar y estandarizar o verificar si es prudente continuar aplicándolas de forma independiente. Debido a que, de los resultados obtenidos se identifican acciones en pro del mejoramiento continuo de la Universidad.

Acciones relacionadas con el factor 12

Respecto al **factor 12 recursos físicos y tecnológicos**, se están llevando acciones donde se pueda implementar un sistema operativo o software robusto donde se pueda llevar un control de las actividades académicas en toda la Universidad, de esta manera se podría tener mayor manejo de seguimiento a indicadores académicos para asegurar el cumplimiento de resultados de aprendizaje, así como conocer en tiempo real información relacionada con investigaciones, docencia, proyección social e internacionalización.

Es importante que en aspecto tecnológicos la Universidad de Sucre, se encuentre actualizada en software y hardware que permitan llevar un manejo confiable de la información, así como asegurar un servicio de calidad a los distintos estamentos que hacen uso de sus instalaciones.

Con base a las acciones identificadas y explicadas anteriormente, se procede a redactar el modelo de sistemas integrados de gestión, que se detallará en el desarrollo del siguiente objetivo.

Objetivo 3. Construcción del modelo de integración de sistemas de gestión

El desarrollo del objetivo 3 lleva consigo la estructuración del modelo de sistemas integrados de gestión de la Universidad de Sucre, el documento se encuentra construido en su totalidad y se puede observar cómo anexo 3 de este documento.

Estructura del Sistema Integrado de Gestión

El Modelo Integrado de Gestión propuesto por la Universidad de Sucre para asegurar la calidad académica y oferta institucional está basado en la integración por requisitos y documentación de sus sistemas, usando como lineamiento base el modelo de Acreditación en Alta Calidad consignados en el Acuerdo 02 del 2020 del CESU, con el cual se alinean los requisitos y documentos de los sistemas y elementos a integrar bajo el enfoque del ciclo PHVA.

El modelo institucional de gestión integrado está compuesto por el sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015, el Sistema de control interno con base en el Modelo Estándar de Control Interno -MECI, elementos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG bajo el decreto 1499 de 2017, el Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo -SGSST bajo el decreto 1072 de 2015 y decreto 1443 de 2014 y el Aseguramiento de la Calidad Académica con la aplicación del acuerdo 02 de 2020 del CESU.

El Modelo Institucional de Gestión Integrado de la Universidad de Sucre (MIGIUS) tiene como propósito planificar, ejecutar, hacer seguimiento, control, evaluación y análisis pertinente en el ámbito de la gestión institucional y académica para garantizar el mejoramiento continuo, de tal manera que se logre evidenciar la dinámica permanente en la gestión y el aseguramiento de la calidad en el cumplimiento de sus funciones misionales, alcance de su visión y objetivos institucionales, su implementación permitirá cumplir integralmente los requisitos establecidos por las normas y políticas vigentes que en materia de desempeño institucional promueve el Estado.

Esquema de articulación

La estructura del Sistema Integrado de Calidad responde a la articulación entre el SIAC, el Sistema de Gestión de Calidad, el Modelo Estándar de Control Interno- MECI, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, en donde a través de la estructura del modelo, se da respuesta a cada uno de los requisitos exigidos; partiendo de un enfoque por procesos.

Ilustración 8. Esquema de articulación de los sistemas de gestión



Fuente. Universidad de Sucre. 2022

En el mismo se puede observar de forma gráfica la articulación de los sistemas, dejando en el centro el Acuerdo 02 de 2020, teniendo en cuenta que esta es la que contiene los aspectos a evaluar para acreditación de programas académicos, donde se busca que todos los sistemas de gestión tengan un punto de articulación con dicha norma para seguir potenciando la Institución hacia la mejora de los procesos desde el aseguramiento de la calidad académica.

Elementos convergentes

Es importante evidenciar que existen otros referentes de calidad que también le son aplicables, en función de los servicios y procesos que se llevan a cabo en las IES, entre los que se encuentran: la ISO 9001:2015, la aplicación del decreto 1072 de 2015, normatividad asociada a Seguridad y Salud en el Trabajo, el Modelo Estándar de Control Interno-MECI y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG- para las IES del Sector Público; dichos referentes de gestión han sido implementados en las IES de forma voluntaria u obligatoria (IES públicas) por contar éstos con una divulgación a nivel internacional y nacional de ser las herramientas

para que las instituciones y en general, cualquier empresa, den garantía de la gestión en beneficio de sus clientes, beneficiarios y partes interesadas y les permita contar con reconocimientos externos de posicionamiento nacional e internacional.

Para dar respuesta a los distintos sistemas de gestión, que son referentes nacionales de calidad en los sistemas de aseguramiento de la calidad, las instituciones de educación superior han constituido modelos de gestión de calidad -SGC- de forma independiente y desarticulada; administrados éstos muchas veces por instancias independientes, que han generado duplicidad de instrumentos y sobre carga laboral para quienes deben administrarlos. Por ello es importante reconocer la naturaleza de los referentes de calidad, y como a través de su entendimiento y comprensión, se puede apropiar los conceptos para armonizarlos y articularlos en pro de dar respuesta bajo un único conjunto de evidencia.

Los elementos convergentes de estas normas se enfocan en la capacidad que tienen cada uno de ellos para establecer una estructura organizativa que permita tomar decisiones en común para todos los sistemas, para ello, se establece un comité desde donde nacen ideas y proyectos en pro del mejoramiento continuo.

También se identifica como convergencia el establecimiento de objetivos, metas y políticas, que son la columna vertebral para la toma de decisiones estratégicas, debido a que establece el norte de la organización.

Respecto a los aspectos documentales es vital para la organización establecer procedimientos y demás documentos que facilite la organización y la estandarización de la información para definir funciones y generar memoria corporativa.

Otros elementos clave a tener en cuenta entre los sistemas es la necesidad de medir los objetivos por medio de indicadores, para tener un control de la gestión, así como realizar procesos de evaluación por medio de auditorías internas y por último, identificar riesgos y oportunidades que promueva la mejora continua a través de planes de mejoramiento.

A través del reconocimiento del SAC, el SIAC, el MECI, el SG SST y el MIPG como los referentes de gestión que deben regir las IES en pro de garantizar la calidad de sus actividades sustantivas para todos sus grupos de interés, las instituciones deben establecer una dinámica de

gobernanza que les permita realizar los ejercicios de planeación, autoevaluación, autorregulación y mejoramiento con transparencia, que integre la académica con la administración y contar con la estructura organizacional que les permita la eficacia y eficiencia de los recursos con los que cuenta.

En complemento a lo expuesto previamente, la dinámica de gobernanza parte por establecer el modelo organizacional que les permitirá cumplir con su horizonte estratégico, y así mismo, establecer la cadena de valor con la que dinamizan las actividades sustantivas. Dicha mirada, bajo un enfoque por procesos, está inmersa en la definición del SIAC, cuando éste define que el sistema interno debe prever los momentos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y mejoramiento (PHVA) de las labores académicas, formativas, docentes, culturales, científicas y de extensión, y el desempeño de los estudiantes, egresados, profesores y demás integrantes de la comunidad institucional. Es así como se identifica que el SIAC se han implementado de forma independiente y desarticulada del SAC, que actualmente se rige para las entidades de educación superior a nivel nacional.

Por lo anterior, reconociendo que los principios y propósitos que rigen los modelos de calidad son los mismos, se pueden generar elementos armonizadores y articuladores que optimizan la gestión de las IES en fin último del logro de sus objetivos institucionales.

Ese elemento armonizador y articulador entre los modelos de calidad, corresponde al enfoque por procesos; en donde a través de la gestión de éstos se le da respuesta a los requisitos y lineamientos que los diferentes modelos, que orientan el logro de los fines últimos de las instituciones y la satisfacción de sus partes interesadas.

En este sentido, el modelo de integración da los lineamientos para la constitución de un Sistema Integrado de Calidad, SIC, que reconozca el SIAC creado y el desarrollo que tiene la IES frente al SGC bajo los parámetros de todas las normas previamente nombradas, con el objetivo de que sean constitutivos de las orientaciones de calidad y de gestión de calidad para esta y cómo la articulación entre los requisitos de ambos modelos le permite a la IES alcanzar sus objetivos institucionales.

De acuerdo con la importancia de articular los sistemas, según los previamente descrito, se procede a explicar la tercera y última etapa del proyecto, mediante el cual se pretende la

construcción del modelo de integración, donde el equipo de integración de los sistemas de gestión elabora el presente documento realizando los aportes concernientes desde sus sistemas de gestión, así como a realizar la propuesta que será presentada a la Alta Dirección de la Institución.

Respecto a la estructura del documento consta de un contexto normativo, una explicación de los antecedentes de los sistemas existentes, así como la evolución desde su creación hasta la actualidad. Se definen los objetivos y el alcance, la metodología de integración y la estructura general del SIC, el cual consta de: una descripción, un esquema de articulación basado en una representación gráfica, elementos emergentes entre los sistemas de gestión, un mapa de procesos, un componente de evaluación y de mejora, y por último definir la administración del sistema integrado de calidad - SIC.

Este documento debe contener la información necesaria, que explica la razón de ser de integrar los sistemas de gestión de la Universidad de Sucre, así como poder remitir al lector a las matrices de integración para poder conocer en detalle los resultados obtenidos. Sin embargo, se podría decir en modo general que dentro de los resultados obtenidos se identificaron 38 acciones de mejora, entre ellas se encuentra la estandarización de información, la creación de informes que actualmente no se realizan en la Institución, capacitación a personal y auditores sobre temas relacionados con calidad, inclusión de documentos de seguridad y salud en el trabajo, revisión de encuestas de satisfacción, definición de indicadores para medición de políticas, verificar la creación e implementación de planes, entre otros.

El modelo adicionalmente debe explicar desde su marco normativo, que se encuentra soportado por leyes, decretos y normas que son aprobadas por entes gubernamentales y no gubernamentales, así como también debe conducir al lector por un camino que le explique los objetivos y la razón de ser del documento, pues es la esencia de la implementación del proyecto, así como permitirá conocer los beneficios de haberlo implementado.

Este documento adicionalmente debe invitar a las personas a ser parte de una “cultura de calidad”, debido a que la comunidad identifica estos procesos, como sistemas de papel, pero no encuentran la importancia de su correcta implementación. Es de recordar que los sistemas de gestión nacen para facilitar el desarrollo de las tareas y actividades internas de una organización,

lo que pretende es facilitarle la vida a las personas que hacen parte de ella, no complicarlo más, pero también es de notar que los cambios generan rupturas y en algunas ocasiones obstáculos, lo que quiere decir, que los procesos de adaptación no son fáciles y toman tiempo.

El modelo adicionalmente debe representar gráficamente cada uno de sus componentes, debe contener un mapa de procesos actual, así como una nueva representación gráfica del mapa de procesos integrado de los sistemas de gestión, donde se pueda identificar la armonización de los sistemas. En la siguiente ilustración, se representa la portada del documento construido desde el equipo de sistemas integrados de gestión de la Universidad de Sucre

Ilustración 9. Modelo integrado de sistemas de gestión de la Universidad de Sucre



Fuente. Elaboración propia

Después de construido el modelo integrado de los sistemas de gestión, se procede a la socialización de los resultados obtenidos con el Ministerio de Educación Nacional y las directivas de la institución, quienes tuvieron la oportunidad de conocer en detalle cada una de las fases del proyecto de integración de sistemas de gestión, así como los beneficios de su implementación, las fortalezas, oportunidades de mejora y lecciones aprendidas. A continuación, se pueden observar evidencias gráficas de la etapa de socialización.

Ilustración 10. Socialización de resultados ante las directivas institucionales



Fuente. Universidad de Sucre

Evaluación del Sistema Integrado de gestión.

En el modelo creado se tiene claridad de la importancia de realizar procesos de evaluación para poder identificar las acciones que permiten mejorar los sistemas de gestión, por tal razón, desde los programas académicos se realizan procesos de autoevaluación tanto para renovar los registros calificados, como para renovar la acreditación en alta calidad. Para obtener la Acreditación Institucional se realizó durante el año 2020, el proceso de autoevaluación institucional, en el mismo se identificaron 65 acciones y producto de la visita obtenida por el equipo de pares académicos en el 2021 se identificaron 22 nuevas acciones para un total de 87.

Desde el Sistema de Gestión de Calidad se realizan anualmente auditorías internas de calidad, donde el equipo de auditores identifica no conformidades y oportunidades de mejora relacionadas con la aplicación de la norma ISO 9001:2015.

Lo que se pretende a partir de este proyecto de integración, es poder utilizar el espacio de seguimiento de gestión realizado por el equipo de auditores, con el objetivo que sea más provechoso, donde no solamente evalúen el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, sino puedan verificar la existencia de otros documentos producto del Acuerdo 02 de 2020 del CESU sobre acreditación de programas académicos. Este ejercicio más completo, facilitaría los procesos de autoevaluación de programas académicos para renovación de acreditación en alta calidad, de esta manera el sistema de gestión no tendría que duplicar esfuerzos contribuyendo a la eficacia y eficiencia.

Así como es relevante dentro del mismo ejercicio de evaluación realizado por la Oficina de Control Interno de Gestión, a través de las auditorías de evaluación anuales que se ejecutan desde este proceso, se logre modificar la metodología utilizada teniendo en cuenta los lineamientos dados por el Acuerdo 02 de 2020, así como poder ampliar el alcance de estas, llegando a determinados procesos que anteriormente no eran tenidos en cuenta dentro de su proceso de evaluación.

Por último, es importante que esta información sea consolidada inicialmente desde el Comité Institucional de Aseguramiento de la Calidad – CIAC, debido a que después de la rectoría, es el órgano directivo más alto con el que cuenta la Universidad de Sucre, para la administración de los sistemas de gestión. Actualmente, desde este espacio se tomaban decisiones concernientes con aseguramiento de la calidad académica, a partir del presente proyectó, se socializa la

importancia de integrar los sistemas de gestión y de realizar iniciativas que permita controlarlos en su totalidad de forma unificada.

Mejora Continua del Sistema Interno de Calidad

El modelo creado incita a la mejora continua del Sistema Integrado de gestión y está dada por la articulación y consolidación de la identificación de oportunidades de mejora, hallazgos y sistematización de todos los ejercicios de reflexión y evaluación que se dan en los procesos (tener en cuenta los ejercicios de PQRS y las auditorías internas de calidad).

En la Universidad de Sucre la consolidación de las oportunidades de mejora se relaciona en planes de mejoramiento de programas académicos e Institucional. Los primeros buscan satisfacer las necesidades propias del programa académico, aunque dentro del análisis realizado varios programas se pueden ver beneficiados por la materialización de dichas actividades, caso dado es la compra de insumos de laboratorio, debido a que pueden ser utilizados por todos los programas académicos que dentro de su plan de estudios tenga incluidas prácticas de laboratorio.

Respecto al plan de mejoramiento institucional, nace del proceso de autoevaluación llevado a cabo en el año 2020 y tiene una vigencia 2021-2025. El mismo ha tenido un seguimiento semestral por parte de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, mostrando avances significativos. Adicionalmente existe un plan de mejoramiento, producto de los procesos de evaluación llevados a cabo por la Oficina de Control Interno de gestión. Por lo tanto, dentro del ejercicio realizado a lo largo de la ejecución del proyecto de integración, se logró identificar dentro de las acciones, buscar la manera de consolidar los planes de mejoramiento y de esta manera, asegurar a través de la Oficina de Planeación poder presupuestarlos para lograr el cumplimiento de dichas acciones.

La Universidad de Sucre tiene claro la importancia de la mejora continua dentro de los sistemas de gestión, por tal razón tiene aval por parte de la Alta Dirección para emprender y apoyar este tipo de acciones que se verán reflejadas en mejorar las actividades académico-administrativas de la Institución.

Administración del Sistema Interno de Calidad:

Por último, el modelo creado pretende que la administración del sistema integrado de gestión de la calidad la Universidad de Sucre se unifique, pero sin antes informar que sus primeros pasos fueron en el año 2008, en el acuerdo 20 *“Por medio del cual se adopta el Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad de Sucre, se crea y se conforma el Comité Coordinador de Control Interno y Gestión de la Calidad”*, en su artículo 3, donde se nace el comité coordinador del sistema de control interno y gestión de la calidad, el cual estaría compuesto por: el Rector, quien lo presidirá, el Vicerrector Administrativo, el Vicerrector Académico, el Jefe de la oficina de Control Interno de Gestión, quien hará las veces de Secretario Técnico, el Jefe de la Oficina de Planeación, el representante del Rector para coordinar el Sistema de Gestión de Calidad o quien haga sus veces, un Representante de los Docentes y un Representante de los Empleados. (Universidad de Sucre, 2008).

Este comité dentro de sus funciones principales tiene contemplado, verificar la planificación del sistema de gestión de calidad, recomendar pautas que permita identificar acciones para el mejoramiento continuo, asesorar al Rector en la definición de planes estratégicos que permita establecer objetivos y metas, así como coordinar de forma transversal a toda la institución las acciones pertinentes para medir el desempeño, como la satisfacción de los usuarios. Este comité, tiene funciones enfocadas al mejoramiento continuo, por lo tanto debe identificar mejoras y debe recomendarlas a la Alta Dirección, en pro de que esta busque mejorar las condiciones internas, generando impacto externo.(Universidad de Sucre, 2008)

Mas adelante, mediante el acuerdo 24 de 2016, se crea la Oficina de Aseguramiento de la Calidad y con ello mediante el acuerdo 03 de 2018 surge la necesidad de crear el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad y el Comité Institucional de Aseguramiento de la Calidad. El Sistema Interno de Aseguramiento de la calidad – SIAC, estará integrado por los sistemas y dependencias que incorporan el mejoramiento continuo, la efectividad de los procesos, y la interacción con la comunidad, para mantener la eficiencia y la transparencia en la Universidad.(Universidad de Sucre, 2018)

Por lo tanto, en su artículo 4 del Acuerdo 03 de 2018, se establece la importancia de iniciar la articulación del sistema de gestión de la calidad, así como del sistema de aseguramiento de la

calidad académica para lograr en conjunto el avance de la calidad en la institución, manteniendo el control parte de la dependencia de Control Interno de Gestión.

Ilustración 11. Articulación de los sistemas de gestión de la Universidad de Sucre según acuerdo 03 de 2018



Fuente. Universidad de Sucre

Según el artículo 7 “El Comité Institucional de Aseguramiento de la Calidad estará integrado por: el Jefe de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad Académica, el Jefe de la Oficina de Planeación, el Jefe de Control Interno de Gestión, un Representante de los Decanos, un Representante de los Jefes de Departamento, tres (3) Profesores de planta designados por la Rectoría, que cuenten con experiencia en acreditación, tres (3) Representantes de los Estudiantes y un (1) Representante de los Egresados”.(Universidad de Sucre, 2018)

Teniendo en cuenta que la conformación de los sistemas integrados de gestión requiere de una administración, se propone a partir de los conocimientos adquiridos y la experiencia obtenida durante el desarrollo del proyecto, la necesidad de controlar en primera instancia la integración de los sistemas de gestión, a partir del Comité Institucional de Aseguramiento de la Calidad – CIAC, el cual debe modificar sus funciones y de esta manera realizar el seguimiento adecuado

a las actividades de integración identificadas en el plan de acción de integración de sistemas de gestión y requeridas según las necesidades institucionales.

El comité como se encuentra constituido actualmente, debe sufrir modificaciones y, por lo tanto, deben adicionar entre sus integrantes al director de la División de Recursos Humanos en representación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y al Coordinador(a) de la Oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Este comité debe tener al menos 3 encuentros al año y de esta manera hacer seguimiento, control y evaluación de los sistemas de gestión, así como conocer los resultados obtenidos para proponer las acciones de mejora de la integración.

Conclusiones, fortalezas, oportunidades de mejora y lecciones aprendidas

La Universidad de Sucre durante el año 2022 realizó el 100% de la fase diagnóstica de la integración de los sistemas de gestión, del desarrollo de este proyecto se identificaron conclusiones, fortalezas, oportunidades de mejora y lecciones aprendidas, el cual se expondrán a continuación:

Conclusiones y recomendaciones del proyecto

Se puede concluir del presente proyecto que la Institución cuenta con unos sistemas de gestión fortalecido, pero debe continuar con el proceso de revisión documental para identificar los documentos que se repiten y generan doble trabajo, debido a que hay funcionarios que deben enviar la misma información a distintas dependencias, el cual es solicitada en varias ocasiones al mismo tiempo generando pérdida de tiempo en la respuesta y desgaste del recurso humano.

Adicionalmente, el proyecto permitió al líder del proyecto y su equipo integrador conocer el trabajo realizado desde cada sistema, su estado frente a la articulación y permitió ampliar su conocimiento en los referentes normativos para el aseguramiento de la calidad académica, así como identificar la creación de informes que actualmente no se realizan en la Institución.

También permitió identificar que desde las distintas unidades académicas y administrativas deben ser conocedores de los requisitos y la normatividad asociada a cada uno de los sistemas de gestión, especialmente los lineamientos del Acuerdo 02 de 2020 de acreditación de programas académicos, el cual implica socializar dichos requisitos a la comunidad universitaria, para que en el momento que sean requerida algún tipo de información o sean invitados a participar de espacios como reuniones con pares académicos del Ministerio de Educación Nacional – MEN, tengan el conocimiento mínimo para defender los programas académicos y poder mostrar lo mejor de cada uno de ellos y sostener la acreditación institucional.

Teniendo en cuenta lo previamente dicho, este tipo de proyectos permite identificar la necesidad de capacitación a todas las personas que dentro de la institución tengan algún tipo de relación con los procesos de acreditación, incluyendo al equipo de auditores internos de la institución, quienes deben hilar más profundo durante este ejercicio de evaluación, para asegurarse que tanto

las dependencias administrativas, como las facultades en su interior, se encuentre construyendo y actualizando la información concerniente a acreditación de programas en alta calidad.

También se identificó la importancia de incluir los documentos concernientes al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, pues las personas deben ser más conscientes de la importancia de cuidar la salud de los trabajadores, de la identificación de riesgos y la prevención de enfermedades.

Respecto a aspectos relacionados con satisfacción de los usuarios, se pudo concluir que se debe realizar una revisión general de las encuestas de satisfacción, debido a que a través de ellas se mide la satisfacción de la comunidad ante los servicios prestados por la Institución, actualmente se aplican varias encuestas desde distintos entes administrativos y debe existir una estandarización entre ellas, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que permitan mejorar el servicio ofrecido.

Es importante hacer un seguimiento a cada uno de los procesos y verificar el seguimiento a los indicadores del sistema de gestión, para verificar si estos están midiendo los planes estratégicos y por ende las políticas creadas desde la Alta Dirección que se encuentran alineadas con el Plan de Desarrollo Institución de la Universidad de Sucre. La medición de indicadores debe ser una oportunidad para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

También se identificó la necesidad de crear una “cultura de calidad”, debido a que, gran parte de la comunidad universitaria identifica estos procesos, como sistemas de papel, pero no encuentran la importancia de su correcta implementación. Es de recordar que los sistemas de gestión nacen para facilitar el desarrollo de las tareas y actividades internas de una organización, lo que pretende es facilitarle la vida a las personas que hacen parte de ella, no complicarlo más, pero también es de notar que los cambios generan rupturas y en algunas ocasiones obstáculos, lo que quiere decir, que los procesos de adaptación no son fáciles y toman tiempo. Una forma de subsanar y crear una cultura de calidad es la socialización permanente a los funcionarios sobre los beneficios que traen los sistemas de gestión y la importancia de que todos los que hacen parte del mismo aporten con el uso adecuado de las herramientas.

Respecto a la evaluación del sistema de gestión, se identifica desde la Oficina de Control Interno de Gestión, encargada de evaluar el Sistema de Control Interno, debe establecer los parámetros

necesarios que permitan un mejoramiento institucional. En la actualidad se evidencia que la oficina no realiza seguimiento y evaluación del total de las dependencias, aplica el Modelo Estándar de Control Interno- MECI, pero no está funcionando bajo el enfoque por procesos como lo exigen los sistemas de gestión, así como tampoco se evidencia claridad de los procesos que debería auditar, por lo tanto, se ha generado duplicidad de la información.

Respecto a los planes de acción institucionales, es importante que una vez depurado el plan de acción de integración producto del cumplimiento del segundo objetivo de este proyecto, se pueda articular con el plan de acción institucional, debido a que, ello permitirá unificar esfuerzos que faciliten la articulación, así como asegurar que cada una de las acciones ahí contempladas sean tenidas en cuenta con el respaldo de un presupuesto institucional.

La Institución, también cuenta con un sistema de Gestión de Calidad, coordinado desde la Oficina de Planeación, donde se aplican los requisitos de la norma ISO 9001:2015, con el objetivo de mantener los procesos y procedimientos documentados y estandarizados, así como de capacitar a los servidores de la Institución en temas relacionados con gestión de calidad, adicionalmente de realizar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, identificar riesgos de gestión y realizar auditorías internas de calidad.

Por último, se establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MPIG como herramienta innovadora, no obligatoria, creada desde la División Administrativa de la Función Pública – DAFP, para iniciar a integrar los sistemas de Gestión previamente descritos y así, definir dentro del alcance las dimensiones de dicho modelo que serán abordadas para organizar y estandarizar los procesos; como se explicó anteriormente el MIPG no es de carácter obligatorio, pero la Universidad de Sucre identifica la oportunidad de su aplicación, por medio de las dimensiones de gestión del desarrollo del talento humano, así como en la dimensión de gestión del conocimiento, para involucrar este tipo de conceptos que en un futuro serán obligatorios en instituciones públicas.

Fortalezas

El desarrollo del proyecto de integración de sistemas de gestión permitió identificar las siguientes fortalezas:

Inicialmente es de resaltar la buena disposición por parte del equipo de invitados, para el desarrollo de cada una de las actividades, respecto a los compromisos adquiridos con el proyecto, así como en la facilidad para compartir el conocimiento de los sistemas de gestión que lideran durante las distintas fases de desarrollo.

Durante las sesiones realizadas a lo largo del proyecto participaron jefes o directores de oficinas, quienes aportaron conocimiento, explicando actualmente como se llevan a cabo cada uno de los procesos. Este espacio permitió, que de parte de estas personas existiera un reconocimiento de sus oportunidades de mejora y su disposición al cambio, adicionalmente, durante este acompañamiento se logró fortalecer la matriz de integración construida durante el desarrollo del objetivo 1 y favoreció en la toma de decisiones para identificar aspectos que no se estaban llevando a cabo de la manera más adecuada o inclusive que no se está realizando en la institución.

Continuando con el punto anterior, se puede resaltar la participación de profesionales externos a la institución invitados, que fueron parte del proyecto y apoyaron durante cada una de las fases del mismo, quienes participaron de forma activa, realizando aportes valiosos por tener estudios de posgrados en sistemas de gestión en instituciones de educación superior.

Es una fortaleza para la Universidad de Sucre, dar sus primeros pasos en la inclusión de dos dimensiones de MIPG durante el proceso de articulación. Inicialmente, dando inicio a la creación del comité Institucional de Talento Humano – CITHU y el Comité de gestión del conocimiento. En ellos, se deben abarcar cada una de las temáticas exigidas por el modelo establecido según el acuerdo 1499 de 2017.

Es importante resaltar como fortaleza de la Universidad de Sucre, el haber obtenido la Acreditación Institucional durante el mes de agosto del 2022 por parte del Ministerio de Educación Nacional, debido a que permite ratificar la importancia que trabajar en un sistema de gestión articulado, con insumo base los lineamientos del acuerdo 02 de 2020 de acreditación de

programas académicos, que son aquellos que dan soporte a mantener la acreditación institucional.

Se considera fortaleza y un esfuerzo valioso poder aplicar los lineamientos de acreditación en alta calidad de programas académicos, teniendo en cuenta que fueron actualizados recientemente y poder integrarlos a los demás sistemas de gestión, debido a que permite llevar la calidad a otro nivel, de esta manera se puede apreciar su aplicación desde los procesos académicos, en la investigación, la internacionalización, la proyección social, conocer el impacto de los graduados, así como poder determinar si los estudiantes y profesores cuentan con los recursos físicos, tecnológicos, bibliográficos y financieros para el desarrollo de sus funciones.

Por último, se resalta como fortaleza, encontrar establecido el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, mediante el cual se busca prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, el respeto por los derechos de los trabajadores, sus garantías laborales, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.

Oportunidades de mejora

Dentro de las fases de un proyecto de esta índole es importante poder identificar las oportunidades de mejora a tener en cuenta para un futuro desarrollo y serán expuestas a continuación:

La Universidad de Sucre identificó como oportunidad de mejora la importancia de crear conciencia y cultura de calidad con el resto de la comunidad universitaria, debido a que la siguiente fase relacionada con la implementación requerirá la conformación de equipos de trabajo dispuestos a implementar el plan de acción construido durante el desarrollo del objetivo 2 del presente proyecto.

También se identifica como oportunidad de mejora la necesidad de capacitar al personal administrativo, docente y los auditores internos en los aspectos del acuerdo 02 de 2020, debido a que la doble ejecución de actividades se debe al desconocimiento de dicha norma. Es importante, que todos los que hagan parte del proceso de acreditación de programas estandaricen sus procesos para facilitar el adecuado desarrollo de los procesos.

Otra oportunidad de mejora es hacer seguimiento y revisión constante del plan de acción construido durante el desarrollo del objetivo 2, debido a que es importante tener en cuenta que, este tipo de proyectos invita al mejoramiento continuo y con ello, la verificación constante de las herramientas e instrumentos construidos durante el proyecto.

Otro aspecto a tener en cuenta en la Universidad de Sucre como oportunidad de mejora, se relaciona con el fortalecimiento de la administración del sistema, debido a que es importante formalizar la oficina de sistemas integrados o comisión (comité) para la articulación, así como asignar responsables, presupuesto, recursos físicos y tecnológicos.

Respecto a seguridad y salud en el trabajo, se lleva actualmente la ejecución del decreto 1072 de 2015, norma de carácter cumplimiento para salvaguardar la salud e higiene de los trabajadores. Se identifica como oportunidad de mejora, realizar la gestión pertinente para lograr la transición y búsqueda de la certificación en ISO 45001:2018.

Respecto al desarrollo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se identifica como mejora iniciar el funcionamiento de la totalidad de los comités relacionados en la política de talento humano. Si bien, son entes creados por la institución mediante acuerdos del Consejo Superior,

es importante que las oficinas encargadas de presidir, inviten a sus miembros a desarrollar acciones que activen dichos comités.

Lecciones aprendidas

Otro aspecto a tener en cuenta son las lecciones aprendidas y el reconocer un aprendizaje permite madurez en el proceso, esto quiere decir que hubo cambios y mejoras que sin duda fueron positivas para el proyecto. Las lecciones aprendidas están mayormente relacionadas con la estrategia de trabajo y el desarrollo de habilidades blandas de quienes fueron participes del proyecto, entre ellas están:

La importancia del trabajo en equipo y de generar vínculos de comunicación entre los integrantes del equipo y otros equipos interdisciplinarios de la institución, para establecer respuesta ante necesidades de forma más rápida y eficiente. Así como se identificó la importancia de hacer visible el trabajo de todas las personas de la institución, pues todos los que pertenecen a la comunidad universitaria cumplen una función con el mismo nivel de relevancia.

Otro aprendizaje obtenido de esta experiencia se relaciona con la comunicación asertiva y el liderazgo, debido a que los lineamientos estudiados e implementados pueden generar cambios que impliquen mejoras para la institución, que en principio podría reflejarse en un aumento de trabajo y adaptación a nuevas maneras de responder ante las exigencias del ministerio. Desde el equipo integrador, se explicó con cada uno de los líderes de procesos la importancia de realizar dichos cambios, y los beneficios que trae en sí desarrollar este tipo de proyectos, el cual fue un éxito por las estrategias utilizadas durante la socialización.

Se considera una lección aprendida del proceso, la interacción y el compartir de conocimiento del trabajo realizado por otros sistemas de gestión, debido a que no es común que dentro de la institución haya una interacción continua entre las dependencias, lo que significa que esta experiencia permitió el intercambio de saberes entre funcionarios, así como construir a partir del trabajo en equipo.

Por último, se considera una lección aprendida la resiliencia del equipo integrador, teniendo en cuenta la capacidad y persistencia para lograr los objetivos planteados, sabiendo que ello implica realizar un esfuerzo adicional para generar un valor agregado para la institución.

Avances obtenidos durante la fase de implementación entre 2022 y 2024

Si bien el alcance de este proyecto llega hasta la construcción del modelo de sistemas integrados de gestión de la Universidad de Sucre, a continuación, se detallan los avances obtenidos por la institución en su fase de implementación durante los años 2022 al 2024

Respecto al **Factor 1 Proyecto educativo del programa y de la identidad institucional**, se puede evidenciar durante este periodo de tiempo unificación de las encuestas de satisfacción utilizadas por las distintas áreas, de esta manera se logra observar organización y estandarización de la información. Adicionalmente, permite no desgastar el sistema consultando por única vez al personal sobre los servicios ofrecidos por la universidad

Así como se logra evidenciar como punto de mejora que desde el área de control interno se están realizando actividades de seguimiento a los consejos académico y superior, verificando el cumplimiento de las decisiones que se toman desde estos órganos institucionales.

Respecto al **Factor 2 Estudiantes**, se logra evidenciar avances significativos en el seguimiento a los estudiantes en su proceso de inscripción, ingreso, permanencia y graduación. Se llevan estadísticas de deserción y se fomenta a los estudiantes con programas internos ofrecidos por la institución, donde se les dan beneficios relacionados con transporte gratuito para asistir a algunos campus que se encuentran en zona rural, como es la Facultad de Ciencias Agropecuarias, así como subsidios en alimentación. La mejora en el desarrollo de los procesos internos y las alianzas estratégicas con el gobierno nacional y el ministerio de Educación ha facilitado mejoras en la calidad de vida del estudiante durante su paso por la universidad. Es importante recordar que el 97% de los estudiantes pertenecen a grupos vulnerables de la sociedad.

Respecto al **factor 3 profesores** se construyó el procedimiento de selección y vinculación docente, dentro del mismo documento se incluyen los docentes de cátedra, pues estos los regía una normatividad distinta a los docentes de planta. A partir de los avances de la construcción del procedimiento, se busca darles una figura más sólida a los docentes catedráticos.

También dentro de este factor se han realizado acciones de socialización y fortalecimiento de la política de talento humano, por medio la cual se instauran acciones de seguimiento y de

formalidad a los docentes de la institución. Eso quiere decir que, se establecen los concursos docentes para optar por cargos de planta, así como se establece el sistema de evaluación y asignación de puntos por producción investigativa, también se realizan actividades de inducción y reinducción, entre otros.

Por último, en este factor se logra evidenciar que los docentes de los programas académicos se encuentran en constante actualización del material bibliográfico con el cual llevan a cabo las actividades académicas. Los docentes se están esforzando por mejorar el material de apoyo y de esta manera, realizar las actividades de aprendizaje con información actualizada.

Siguiendo con los avances obtenidos, desde el **factor 4 egresados** se logra evidenciar que se han desarrollado mesas de trabajo con los egresados de algunos programas académicos, donde se les consulta sobre las oportunidades de mejora del programa y de esta manera, poder aplicarlas al plan de estudios, dichas mesas de trabajo se llevan a cabo durante la visita de pares académicos en reuniones de acreditación de programas académicos.

Continuando, el **factor 5 sobre aspectos académicos y resultados de aprendizaje**, se logra evidenciar mejoras sustantivas sobre los conceptos de flexibilidad, integralidad e interdisciplinariedad, donde se aplica de forma transversal a la mayoría de los programas académicos los talleres reflexivos curriculares – TRC. Se recuerda que estos talleres nacen en la Facultad de Ciencias de la salud con el objetivo de consultar a los estudiantes que oportunidades de mejora pueden tomar las directivas con los planes de estudio y de esta manera, aplicar dichas mejoras durante la construcción de los programas de asignatura y los planes calendario.

Respecto al **factor 6 permanencia y graduación**, se logra evidenciar con la universidad que han fortalecido el programa de alertas tempranas, estableciendo una ruta con los estudiantes desde su ingreso hasta su graduación, acompañándolos durante todo el proceso de permanencia en la institución, por medio de programas de psicología, monitorias de acompañamiento a estudiantes con bajo rendimiento académico y actividades deportivas y culturales que fomenten el buen desarrollo de la persona.

Desde el **factor 7 interacción con el entorno nacional e internacional**, se puede evidenciar que se logró crear la sede de la mojana, un campus ubicado en zona rural del departamento de

sucre, llegando a personas de bajos recursos y dándoles la oportunidad de poder estudiar. Esta sede va a ofrecer los programas de ingeniería agroindustrial Zootecnia, administración de empresas y licenciatura en física.

También se logra evidenciar avances en la participación de estudiantes en cursos de asignaturas relacionados con una segunda lengua, así como el fortalecimiento de idioma extranjero en los docentes, quienes se han certificado para poder expandir el conocimiento al desarrollo de asignaturas con artículos y textos en el idioma inglés.

Desde el **factor 8 investigación**, se puede evidenciar una estructura organizada de la División investigativa de la Universidad de Sucre – DIUS, área encargada de administrar todo el campo investigativo de la institución. Desde esta área se informa la participación de los estudiantes al ser parte de semilleros y grupos de investigación, así como poniendo en práctica los conocimientos adquiridos de estas investigaciones, implementando proyectos que generan impacto positivo en la región. Con esto se quiere decir que no solamente se archivan las tesis y trabajos de investigación contruidos, sino que se aplican en la vida cotidiana para generar cambios de índole social.

Desde el **factor 9 bienestar universitario**, se logra evidenciar dentro de los avances obtenidos en la fase de implementación que los programas académicos de la facultad de ciencias de la salud han incluido dentro del pensum académico en su componente extracurricular asignaturas electivas relacionadas con la cultura, la musica y el deporte. De esta manera el estudiante tiene una mayor participación en otro tipo de actividades distintas a las académicas que generen impacto positivo en su salud mental.

Desde el **factor 10 sobre medios educativos y ambientes de aprendizaje**, se logra evidenciar la adquisición de nuevas bases de datos académicas electrónicas, donde los estudiantes podrán adquirir de forma gratuita información actualizada sobre las investigaciones que estén realizando, que fomenten la construcción del conocimiento en sus investigaciones.

Desde el **factor 11 organización, administración y financiamiento del programa académico**, no se logra evidenciar cambios significativos en relación a lo que ya existe dentro de la institución, pues se tenía programado realizar jornadas de capacitación al equipo de

auditores sobre la normatividad asociada a sistemas internos de aseguramiento de la calidad - SIAC (Acuerdo 02 de 2020), pero hasta el momento no se ha llevado a cabo dicha actividad.

Por último, **el factor 12 recursos físicos y tecnológicos**, solo se puede observar que desde el área de tecnología de la información se construyó un software robusto que permita hacer trazabilidad a toda la información concerniente a estudiantes, docentes, egresados y administrativos. Esta implementación permite hacer seguimiento a todos los aspectos académicos de la institución.

Referencias Bibliográfica

- Caicedo L, S, (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000.
- Camisón, C., & Cruz, S. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.
- Congreso de Colombia. (1979). Congreso de Colombia. *Aspectos Generales De La Planificación Tributaria En Venezuela, 2009(75)*, 31–47.
- Congreso de Colombia. (1991). *Constitucion politica de colombia 1991 preambulo el pueblo de colombia*. 108.
- Congreso de Colombia. (1993). *Ley 87 de 1993 - YouTube*. 01(73001), 1–5. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=FVZyfo7bV8U>
- Congreso de Colombia. (1998). Ley 489 de 1998. *En Diario Oficial, Núm. 43.464, 30 de Diciembre de 1998*, (diciembre 29), 1–47.
- Congreso de Colombia. (2003). *Ley 872 de 2003 - EVA - Función Pública*. 1–4. Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>
- Congreso de Colombia. (2011). *LEY 1474 DE 2011 (12,Julio,2011)*. 2011, 97. Retrieved from <https://ucatolica-leyex-info.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/normativa/detalle/ley-1474-de-2011-16207/pdf>
- Congreso de Colombia. (2012). LEY 1562 de 2012. *La Industria Aseguradora En Colombia, Avances En El Siglo XX*, (23), 1–22. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Congreso República. (1992). *Congreso de Colombia*. 1992(40), 26.
- Cubillos R, C. y R. D. (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. 2009(48), 80–99.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Decreto_1083_de_2015_Sector_de_Función_Pública*. *EVA - Gestor Normativo*, 1–157. Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Ferreiro Martínez, V. (2020). *Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales*. 10.
- Fontalvo, T. J., Delahoz-dominguez, E. J., & Morelos, J. (2021). *Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia* *Design of an integrated quality management system for Colombian higher education*

academic programs. 14(1), 45–52.

- ICONTEC; 9000. (2015). NTC-ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad - fundamentos y vocabulario. *Icontec*, (571), 1–58. Retrieved from <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/d2.+NTC+ISO+9000-2015.pdf/ccb4b35c-ee63-44b5-ba1e-7459f8714031%0Awww.iso.org/directives>
- ICONTEC. (2009). *NTCGP 1000 de 2009*. 94. Retrieved from <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC GP1000-2009.pdf>
- ICONTEC, & ISO 9001. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001-2015. 2015, p. 18. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jiménez-cruz, J., Fundación, M., & Panamericana, U. (2019). *Transformando la educación desde la gestión educativa : hacia un cambio de mentalidad Transforming education from educational management : towards a change of mentality. 15(2), 223–235.*
- João, M., Manatos, P., João, M., & Manatos, P. (2017). *The integration of quality management in higher education. 170.* Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.5/14921>
- Ministerio de Educación Nacional, M., Consejo Nacional de Educación Superior, C., Consejo Nacional de Acreditación, C., & Comisión Permanente del Sistema de Aseguramiento de la calidad. (2020). *Acuerdo 02 que actualiza el modelo de acreditación en alta calidad. 1–63.* Retrieved from <https://www.cna.gov.co/portal/>
- Ministerio de trabajo y seguridad social. (1989). *Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989: Programas de salud ocupacional. 1–6.*
- Ministerio de Trabajo y seguridad Social. (1994). Decreto número 1295 de 1994. Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. *Imprenta Nacional, 1994(41), 32.* Retrieved from http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html
- Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social. (1979). Resolución 2400. *Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social, 1979(mayo 22), 20.* Retrieved from <https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/2400 - 1979.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2014). *Decreto 1443 de 2014 SST.*
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 - Sector Trabajo. 1–265.* Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019. *Ministerio Del Trabajo, p. 36.* Retrieved from <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>
- Ortiz, Y. C. (2018). El impacto de los sistemas integrados de gestión HSEQ en las organizaciones de América latina : una revisión sistemática

- Ortiz, Y. C. (2018). *Sistemas integrados de gestión, hseq, implementación, impactos, dificultades*.
- Presidencia de la República de Colombia. (2005). Decreto 1599 de 2005. *Función Pública*, 1–10. Retrieved from https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16547
- Presidencia de la República de Colombia. (2012). Decreto 2482 de 2012. *Función Pública*, 1–3. Retrieved from https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=50803
- Presidencia de la República de Colombia. (2017). MIPG Decreto 1499 de 2017.
- Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 1330 de 2019. *Lecciones de Derecho Constitucional. Tomo II*, 299–350. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1zjg1hb.10>
- Roberto, M. C., & Sampieri, H. (2017). *Metodología dela investigación*.
- Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 258–271. <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1474777>
- Universidad de Sucre. (2008). *Acuerdo 20 de 2008*. (c), 1–11.
- Universidad de Sucre. (2018). *Acuerdo 03 de 2018*. (150), 1–11. Retrieved from <https://gestiondocumental.unisucre.edu.co/GestorUnisucre/file2.php?code=ng702-KQUODA>
- Universidad de Sucre. (2020). *Informe de autoevaluación Universidad de Sucre*. 21(1), 1–316. Retrieved from <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Universidad de Sucre. (2021). *Plan Estratégico y Prospectivo de la Universidad de Sucre*. (12), 1–62. Retrieved from <https://unisucre.edu.co/images/documentos/politicas-planeprogramas/pepus.pdf>

Bibliografía

Cabrera, Henry. et al. (2018). *Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas Model for process improvement in contribution to the integration of systems*. XXXIV(1), 15–23.

Caicedo L, S. (2002). *La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000*.

Camisón, C., & Cruz, S. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.

Carolina, I. (2018). *Estrategias para la integración de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Gestión Documental , en una institución*.

Cira, D., & León, C. (2018). *Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas Importance of a quality management system at the university of medical sciences*. 22(6).

Congreso de Colombia. (1979). Congreso de Colombia. *Aspectos Generales De La Planificación Tributaria En Venezuela, 2009(75)*, 31–47.

Congreso de Colombia. (1991). *Constitucion politica de colombia 1991 preambulo el pueblo de colombia*. 108.

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 87 de 1993 - YouTube*. 01(73001), 1–5.
<https://www.youtube.com/watch?v=FVZyfo7bV8U>

Congreso de Colombia. (1998). Ley 489 de 1998. *En Diario Oficial, Núm. 43.464, 30 de Diciembre de 1998, diciembre 29*, 1–47.

Congreso de Colombia. (2003). *Ley 872 de 2003 - EVA - Función Pública*. 1–4. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>

Congreso de Colombia. (2011). *LEY 1474 DE 2011 (12, Julio, 2011)*. 2011, 97. <https://ucatolica-leyex-info.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/normativa/detalle/ley-1474-de-2011-16207/pdf>

Congreso de Colombia. (2012). *LEY 1562 de 2012. La Industria Aseguradora En Colombia, Avances En El Siglo XX, 23, 1–22*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Congreso República. (1992). *Congreso de Colombia*. 1992(40), 26.

Cubillos R, C. y R. D. (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. 2009(48), 80–99.

Cuéllar Paz Diego, et al. (2022). *Modelo de Sistemas Integrados de Gestión - Universidad de Sucre*. 38.

DAFP. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. *Colombia*, 1–132.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Decreto_1083_de_2015_Sector_de_Función_Pública. EVA - Gestor Normativo*, 1–157. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente) Theoretical model for an integrated management system (safety, quality and environment). *Revista de Ingeniería Industrial*, V(18), 115–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009%0ACómo>

Fernández Hatre, A. (2003). *Sistemas Integrados de*.

Ferreiro Martínez, V. (2020). *Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales*. 10.

Fontalvo, T. J., Delahoz-Dominguez, E. J., & Morelos, J. (2021). Design of an integrated quality management system for Colombian higher education academic programs. *Formación Universitaria*, 14(1), 45–52. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000100045>

Fontalvo, T. J., Delahoz-dominguez, E. J., & Morelos, J. (2021). *Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia* Design of an integrated quality management system for Colombian higher education academic programs. 14(1), 45–52.

Formoso, F., & Integrada, G. (2011). *DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS . NEED FOR A NEW ENTREPRENEURIAL CULTURE*. 44–49.

Heras, I. (2007). *La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales : resultados de un estudio empírico*. 155–174.

ICONTEC. (2009). *NTCGP 1000 de 2009*. 94. <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTCGP1000-2009.pdf>

ICONTEC; 9000. (2015). NTC-ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad - fundamentos y vocabulario. *Icontec*, 571, 1–58.

<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/d2.+NTC+ISO+9000-2015.pdf/ccb4b35c-ee63-44b5-ba1e-7459f8714031%0Awww.iso.org/directives>

ICONTEC, & ISO 9001. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001-2015. In 2015 (p. 18). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Isabel, P., Martínez, P., Raquel, I., & Meza, R. (2021). *gestión – mipg , en la contraloría de bogotá elizabeth valero rico especialización en gobierno y gerencia pública seminario de investigación mayo 2021*. 1–182.

Issn, S. (2018). *Integración del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas colombianas de orden nacional * 1*.

Jiménez-cruz, J., Fundación, M., & Panamericana, U. (2019). *Transformando la educación desde la gestión educativa : hacia un cambio de mentalidad Transforming education from educational management : towards a change of mentality*. 15(2), 223–235.

João, M., Manatos, P., João, M., & Manatos, P. (2017). *The integration of quality management in higher education*. 170. <http://hdl.handle.net/10400.5/14921>

Kaupila, O. (2009). *janne härkönen seppo väyrynen integrated hseq management systems : developments and trends 2 . different viewpoints on integrated hseq management*. 9(2), 231–242.

Ministerio de Educación Nacional, M., Consejo Nacional de Educación Superior, C., Consejo Nacional de Acreditación, C., & Comisión Permanente del Sistema de Aseguramiento de la calidad. (2020). *Acuerdo 02 que actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. 1–63. <https://www.cna.gov.co/portal/>

Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social. (1979). Resolución 2400. *Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social*, 1979(mayo 22), 20. <https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/2400 - 1979.pdf>

Ministerio de trabajo y seguridad social. (1989). *Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989: Programas de salud ocupacional*. 1–6.

Ministerio de Trabajo y seguridad Social. (1994). Decreto número 1295 de 1994. Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Imprenta *Nacional*, 1994(41), 32.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html

Ministerio del Trabajo. (2014). *Decreto 1443 de 2014 SST*.

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 - Sector Trabajo*. 1–265.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019. In *Ministerio del Trabajo* (p. 36).
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Ortiz, Y. C. (2018). *Sistemas integrados de gestión, hseq, implementación, impactos, dificultades*.

Pérez Pertuz, Y. (2019). *Gestión del conocimiento en proyectos de infraestructura en el municipio de sincelejo: una puesta desde el rincón de las lecciones aprendidas*.

Presidencia de la República de Colombia. (2005). Decreto 1599 de 2005. *Función Pública*, 1–10. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16547

Presidencia de la República de Colombia. (2012). Decreto 2482 de 2012. *Función Pública*, 1–3. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=50803

Presidencia de la República de Colombia. (2014). *Decreto 943 de 2014*. 1–7.

Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 1330 de 2019. *Lecciones de Derecho Constitucional. Tomo II*, 299–350. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1zjg1hb.10>

Presidencia de la República de Colombia. (2017). *MIPG Decreto 1499 de 2017*.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=83433.

Ribiere, V., & Pryor, M. G. (n.d.). *Integrating Total Quality Management and Knowledge Management Related papers*.

Roberto, M. C., & Sampieri, H. (2017). *Metodología de la investigación*.

Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 258–271. <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1474777>

Universidad de Sucre. (2008). *Acuerdo 20 de 2008*. c, 1–11.

Universidad de Sucre. (2016). Acuerdo 24 de 2016. *Learning*, 19(24), 1–8. <https://gestiondocumental.unisucre.edu.co/GestorUnisucre/file2.php?code=mLTt8BBNVT6g>

Universidad de Sucre. (2018). *Acuerdo 03 de 2018*. 150, 1–11. <https://gestiondocumental.unisucre.edu.co/GestorUnisucre/file2.php?code=ng702-KQUODA>

Universidad de Sucre. (2020). *Informe de autoevaluación Universidad de Sucre*. 21(1), 1–316. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>

Universidad de Sucre. (2021). *Plan Estratégico y Prospectivo de la Universidad de Sucre*. 12, 1–62. <https://unisucre.edu.co/images/documentos/politicas-planes-programas/pepus.pdf>

Vera, M. B. (2019). La gestión de la calidad y su incidencia en el desempeño organizacional en una universidad pública ecuatoriana. *Revista Electrónica Para Maestros y Profesores*, 16(4), 728–743.

Ortíz González, Y, C, & sociedad, d. (2018). *el impacto de los sistemas integrados de gestión hseq en las organizaciones de américa latina: una revisión sistemática*.