

PROTOCOLO de Evaluación de la Gestión Interna



ACACIA



Convoca



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

Protocolo de evaluación de la gestión interna

Resultado del proyecto ACACIA (561754-EPP-1-2015-1-CO-EPPKA2-CBHE-JP) cofinanciado por el programa Erasmus+ ACACIA: Centros de Cooperación para el Fomento, Fortalecimiento y Transferencia de Buenas Prácticas que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan y Acogen a la comunidad universitaria.

Autor:

Sandra Esperanza Méndez Caro

Edición, ilustración y diseño de portadas, diseño gráfico y diseño editorial accesible:

Pedro Enrique Espitia Zambrano

Esta obra se distribuye bajo Licencia Creative Commons: Atribución, No Comercial, Sin Derivar.



Cómo citar este documento: Méndez, S. (2019). Protocolo de evaluación de la gestión interna. Proyecto ACACIA. 30 de junio de 2019. Recuperado de: [indicar la dirección desde donde se descargó], el [indicar fecha].

ÍNDICE

1.	Introducción	6
2.	Fundamentos conceptuales	7
2.1	Momentos de la evaluación de la gestión interna	8
2.2	Aplicación del Cuadro de Mando Integral para evaluación de la gestión	11
2.3	Evaluación de la gestión para la sostenibilidad	15

3.	Estado del conocimiento	16
4.	Descripción general del protocolo	20
4.1	La evaluación de la gestión interna del CADEP: aspectos generales.....	20
4.2	La evaluación de la gestión interna del CADEP en el ciclo PHVA.....	27
4.3	La evaluación de la gestión interna del CADEP: el procedimiento	29
4.4	El informe de resultados	36
5.	Cuadro de Mando Integral para el CADEP Acacia	39
	Bibliografía	45

Agradecimientos

Esta obra ha sido posible gracias al compromiso de todos los miembros del consorcio del proyecto ACACIA (Centros de Cooperación para el Fomento, Fortalecimiento y Transferencia de Buenas Prácticas que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan y Acogen a la comunidad universitaria) y a la cofinanciación recibida por parte de la Comisión Europea a través del Programa Erasmus+.

El consorcio del proyecto ACACIA está conformado por tres universidades europeas y once de América Latina:

Universidad Distrital Francisco José de Caldas (UDFJC), Colombia. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. Universidade Nova de Lisboa (UNINOVA), Portugal. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), Chile. Universidad Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Brasil. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Perú. Universidad de Antofagasta (UA), Chile. Universidad de

las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), Nicaragua. Universidad Pedagógica Nacional (UPN - Colombia), Colombia. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), Brasil. Universitatea “1 Decembrie 1918” Alba Iulia (UAB), Rumania. Corporación Universitaria Iberoamericana (CUI), Colombia. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN – León), Nicaragua. Universidad Continental (UC), Perú. INCI: Instituto Nacional para Ciegos de Colombia, Colombia. INSOR: Instituto Nacional para Sordos de Colombia, Colombia. Fundación Sidar Acceso Universal (de ámbito iberoamericano).

Agradecimiento especial a: Miguel Cordova Solis (UC), Emmanuelle Gutiérrez y Restrepo (UNED), Pedro Sanchez Cortez (UNMSM)

1. Introducción

Este documento establece los componentes estructurales y de gestión de la evaluación del CADEP Acacia, describiendo la secuencia de actividades, las responsabilidades y demás elementos para hacer seguimiento periódico a la ejecución de su Plan de acción global anual y a sus Planes de acción por módulo.

El procedimiento se circunscribe en los procesos de gestión directiva y de gestión de calidad, diseñados para el CADEP y adopta como herramienta fundamental de medición el Cuadro de Mando integral basado en la metodología del Balance Score Card, cuya aplicación está respaldada en algunos estudios desarrollados respecto a ésta estrategia para entidades del ámbito educativo.

2. Fundamentos conceptuales

La evaluación de la gestión en el marco de un sistema de gestión por procesos constituye una fundamental oportunidad para la mejora. Los resultados efectivos de ésta evaluación están sujetos a una serie de fases, elementos y herramientas que conjugadas correctamente, asegurarán a un alto nivel, el logro de resultados esperados e incluso la superación de expectativas.

Por otro lado, el efecto favorable sobre la entidad u organismo evaluado depende de la planeación estratégica desplegada y de qué tanto se hayan asociado estos planes con los beneficios esperados a nivel interno y externo. Es precisamente con base en éstos beneficios esperados que se establecerá metodológicamente la evaluación de la gestión.

2.1 Momentos de la evaluación de la gestión interna

La evaluación de la gestión comienza realmente en el seguimiento. El seguimiento está constituido por acciones realizadas para observar permanentemente el desarrollo de los procesos y todas sus actividades involucradas con el fin de asegurar que se esté ejecutando lo planeado y con ello, se mantenga una alta probabilidad de alcance de los objetivos.

En este orden de ideas, las acciones de seguimiento deben orientarse hacia aspectos como la satisfacción de los usuarios (o beneficiarios), el desempeño de los procesos, el desempeño de todo el sistema, los riesgos del sistema de gestión, el desempeño del servicio prestado y la satisfacción de las partes interesadas (Ríos Giraldo, 2013).

El monitoreo requerido para observar el funcionamiento en estos aspectos, implica la recolección de información a través de encuestas, mecanismos de recepción

de quejas y reclamos, entrevistas e incluso estrategias de cliente incognito. (Ríos Giraldo, 2013).

Un segundo momento de la evaluación corresponde a la medición de los resultados de la ejecución. Con apoyo en los atributos de una correcta medición, a saber, objetividad, pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía, y atendiendo a la naturaleza de los sistemas de gestión, la medición puede sumirse como un proceso, por lo que metodológicamente puede estructurarse dentro del ciclo PHVA. (Ríos Giraldo, 2013).

Así entonces, la medición debe desarrollar las siguientes fases o etapas (Ríos Giraldo, 2013):

- Determinar el método de medición: los indicadores de gestión constituyen en ésta etapa la herramienta más utilizada
- Determinar el propósito de la medición
- Identificar fuentes de obtención de información para realizar la medición

- Capturar los datos
- Definir el parámetro o valor referencial contra el cual se comparará la información recopilada
- Efectuar la medición

Una vez efectuada la medición, se organiza la información generada y se dispone para su análisis.

El tercer momento de la evaluación es precisamente el análisis de la información generada por la medición, con el fin de establecer causas de los comportamientos evidenciados en el desempeño y valorar la eficacia del sistema así como la eficiencia en términos de uso de recursos para realizar las actividades.

Esta etapa implica además la evaluación de los beneficios de tal manera que se dimensione el impacto generado tanto en los grupos interesados como en la estrategia misma de gestión (Ríos Giraldo, 2016).

El último momento de la evaluación, se orienta a la adopción de acciones para corregir, reforzar, prevenir o fortalecer el desempeño con base en los resultados obtenidos.

Una vez generadas las conclusiones sobre los aspectos del desempeño del sistema evaluados, se definirá la actuación a seguir y se establecerá la planeación para el seguimiento de su implementación.

2.2 Aplicación del Cuadro de Mando Integral para evaluación de la gestión

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como respuesta a la necesidad de articular la gestión y los resultados de las diferentes áreas o funciones organizativas, de tal manera que fuera posible obtener una visión integral de los resultados generados

por toda la organización. En este sentido la visión de la evaluación de la gestión debe extenderse hacia un concepto de desempeño global que potencie las decisiones consiguiendo con ello mayor efectividad de toda la operación.

El CMI es un informe usado por la alta gerencia, que contiene un diagnóstico cuantitativo centrado en un conjunto de indicadores que miden aspectos significativos de la organización. A diferencia de la aplicación de indicadores concentrados solamente en aspectos financieros, el CMI contiene además, indicadores provenientes de la visión y la estrategia y exploran su actuación con base en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos y la de formación y crecimiento (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004). En éste sentido, el CMI es una herramienta balanceada.

Además es estratégica al permitir el enlace entre los objetivos estratégicos a través de todas las perspectivas de desempeño. Esto se logra con la construcción de un mapa de enlaces causa-efecto facilitando con ello la gestión por resultados y la asignación de responsabilidades. (Acevedo Vásquez, Chévez, & Grimaldi Escobar, 2007)

En lo concerniente a las Instituciones de Educación Superior, la dificultad para alcanzar el logro de objetivos estratégicos (Aniuska Ortiz-Pérez, 2014), la necesidad de cumplir requerimientos para acreditación de alta calidad (Acevedo Vásquez, Chévez, & Grimaldi Escobar, 2007) y la imperante exigencia de anticiparse a los cambios y orientarse a escenarios futuros de forma innovadora incluso en sus procesos de gestión (Arias Montoya, Castaño Benjumea, & Lanzas Duque, 2005), han conducido a éstas instituciones en la búsqueda de herramientas de evaluación más prácticas y efectivas.

Los estudios consultados en este sentido proponen la aplicación de ésta herramienta de gestión y evaluación en IES siguiendo una metodología similar a la utilizada en organizaciones empresariales. Las variaciones se centran fundamentalmente en las perspectivas. En uno de los estudios se proponen por ejemplo, las perspectivas formación y crecimiento, procesos, clientes (para referirse a estamentos y dependencias) y sociedad (para referirse a la comunidad universitaria y a las entidades externas), siendo ésta última la perspectiva que diferencia a las

consideradas en entidades corporativas (Arias Montoya, Castaño Benjumea, & Lanzas Duque, 2005).

En otros dos estudios si se incluye la perspectiva financiera pero en segundo lugar después de la perspectiva de “clientes” y en el otro, en cuarto lugar, luego de las perspectivas clientes, procesos y formación, en su orden.

Indistintamente de éstas variantes, todos los estudios concluyen finalmente que la aplicación de un CMI en universidades, contribuye no solo a lograr los objetivos estratégicos y a fortalecer la gestión de calidad, sino que aporta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje (Acevedo Vásquez, Chévez, & Grimaldi Escobar, 2007), a la generación de buenos resultados sociales y de un clima laboral que favorece la motivación para el trabajo de todas las personas, además de una mejor gestión del plan de desarrollo institucional (Arias Montoya, Castaño Benjumea, & Lanzas Duque, 2005). Finalmente se concluye que el CMI proporciona una visión sistémica que favorece la calidad, la eficiencia, la racionalidad en la gestión de los procesos universitarios y la efectividad en la toma de decisiones conforme a su planeación estratégica. (Aniuska Ortiz-Pérez, 2014)

2.3 Evaluación de la gestión para la sostenibilidad

La sostenibilidad es un objetivo estratégico que debe ser considerado a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, en función de la naturaleza de las actividades que realiza una entidad y de sus posibles efectos en el entorno y en la entidad misma, la evaluación de la gestión debe considerar la incorporación de indicadores que suministren una visión de las posibilidades de sostenimiento interno en el tiempo y para beneficio de los grupos interesados.

En este sentido, el informe de sostenibilidad debería mostrar los impactos positivos y/o negativos, incluyendo para ello información que influye en las políticas, en la estrategia y en las actividades en general. (Ríos Giraldo, Evaluación integral de la gestión corporativa, 2016).

3. Estado del conocimiento

Los documentos relacionados a continuación, presentan resultados de investigación referentes a la aplicación de herramientas estratégicas para evaluar gestión en organismos y entidades del sector educativo, en especial, el universitario. Se destaca dentro de las alternativas propuestas, el uso del Cuadro de Mando Integral. Algunos que se mencionaron en la fundamentación conceptual, no se citan aquí.

Aspecto	Descripción
Año	Diciembre de 2009
Autores	Édgar Oliver Cardoso Espinosa, María Trinidad Cerecedo Mercado & Carmen Trejo Cázares
Título	Evaluación de la organización académico-administrativa de tres programas de Maestría en Educación con relación a los parámetros establecidos por el CONACyT
Fuente	Innovar, especial en educación

Descripción	El proyecto define y aplica un método de evaluación de la organización académico-administrativa de un programa de maestría en una universidad.
Metodología (fases)	Para ello desarrolla cuatro fases: la primera para caracterizar el programa, la segunda para evaluar la organización académica, la tercera la infraestructura de apoyo y equipamiento y la cuarta para aplicar un método de interpretación estadística. La información es recogida por medio de entrevistas y encuestas. Como producto, se elabora una guía de referencia con el fin de hacer más fácil la evaluación y la consulta de los métodos estadísticos posibles.
Focos	El proyecto concluye sobre la importancia de evaluar la organización de programas de esta naturaleza, de manera sistemática y con el propósito de identificar debilidades y fortalezas. Concluye además que, el programa académico, las características de la planta docente y la infraestructura, deben ser los aspectos en torno a los cuales se realice la evaluación.
Estructura del protocolo de gestión interna	Más que un protocolo, el proyecto propone una metodología con base científica. Las etapas o fases fueron mencionadas anteriormente.

Aspecto	Descripción
Año	Marzo de 2007
Autores	Jorge Alberto Acevedo Vásquez, Carla Marcela Chévez, Inti Vladimir Grimaldi Escobar
Título	Propuesta de un modelo de CMI para las IES de El salvador como una herramienta de gestión académico-administrativa
Fuente	Universidad Francisco Gavidia
Descripción	El proyecto propone el CMI como herramienta para reorientar el sistema gerencial y enlazar el corto con el largo plazo en torno a las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.
Metodología (fases)	A partir de la metodología genérica existente, el proyecto propone los siguientes pasos de desarrollo: establecimiento de las bases estratégicas, la formulación y asociación de los objetivos estratégicos en cada perspectiva de desempeño, la identificación de indicadores de gestión para medir los objetivos y la elaboración del CMI
Focos	El estudio se orienta hacia la implementación de una herramienta que fortalezca los procesos administrativos de una Universidad proporcionando una mayor probabilidad de éxito en el logro de objetivos; termina con las recomendaciones de seguimiento y control.
Estructura del protocolo de gestión interna	Los elementos fundamentales del protocolo, se describen en la metodología

Aspecto	Descripción
Año	Noviembre de 2014
Autores	Mohamed Hatim Ben Abdelah Medani El Oudii
Título	El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas
Fuente	Universidad de Cádiz, España
Descripción	Ante la necesidad de mejora de la gestión en las Entidades no lucrativas y de asegurar transparencia en las actividades desarrolladas, el proyecto propone la implementación del CMI por la posibilidad que brinda, de integrar en la gestión las prioridades relacionadas con las partes interesadas además de los aspectos financieros.
Metodología (fases)	La metodología de implementación propuesta sigue los pasos: Definición de misión, valores y visión Establecimiento de objetivos estratégicos Elaboración de mapa estratégico Medición y control de objetivos
Focos	La implementación del CMI se orienta a la satisfacción de beneficiarios y partes interesadas en general con las siguientes premisas recomendadas: Conocer la entidad y su entorno Identificar las partes interesadas Implicar a la entidad en todos los niveles Concretar los focos estratégicos
Estructura del protocolo de gestión interna	El protocolo no está expresamente presentado, pero sus fases y directrices fundamentales se incluyen en los apartes anteriores

4. Descripción general del protocolo

La evaluación de la gestión interna del CADEP se llevará a cabo a través de una revisión directiva anual cuya información de entrada se obtendrá de las actividades de seguimiento a la ejecución de los planes de acción que contemplan la prestación de servicios y la atención de los casos CADEP, todo dentro de un esquema de gestión por procesos según lo establecido en el modelo de calidad.

4.1 La evaluación de la gestión interna del CADEP: aspectos generales

En el CADEP Acacia, la evaluación de la gestión interna se asume como el conjunto de acciones que el Centro de Apoyo realizará basado en su propio criterio y según su

propia programación, en el marco de los lineamientos institucionales que debe atender como organismo adscrito a una entidad de educación superior. Vista de este modo, la evaluación tendrá especialmente, un carácter preventivo, formativo y de mejora, orientado al fortalecimiento interno, y buscará asegurar la correspondencia de sus planes y acciones con las necesidades y expectativas de sus beneficiarios y grupos interesados en general.

En el marco de una gestión con enfoque a procesos y en correspondencia con la normatividad establecida globalmente para sistemas de gestión de calidad en entidades de cualquier naturaleza, la evaluación de la gestión se llevará a cabo para identificar oportunidades de mejora en todo el sistema de trabajo del CADEP y para establecer e implementar las acciones correctivas que sean necesarias.

Para realizar el control de gestión del CADEP, deberán considerarse tres dimensiones así:

- 1) El seguimiento permanente que asegure el alcance de los resultados esperados de la ejecución de los procesos y que implica asignación de responsables,

recopilación de datos, la programación de las mediciones, el análisis de los datos y la documentación de los mismos. Esta información se utilizará para identificar la conformidad con los resultados esperados de los casos atendidos por el CADEP, la percepción de la calidad de los servicios y el grado de satisfacción con los mismos de parte de los beneficiarios, de toda la comunidad universitaria y demás partes interesadas, y la correspondencia entre lo planeado y lo ejecutado.

- 2) La revisión por la dirección que se realiza al final del periodo (anualmente por ejemplo) y cuya finalidad es verificar la “conveniencia, adecuación, eficacia y alineación” (NTCO-ISO9001.2015, 21) con la planeación estratégica del CADEP
- 3) La realización (opcional) de auditorías internas para verificar si el sistema de gestión de calidad se ha implementado y se mantiene eficazmente y si funciona en correspondencia con los requerimientos propios de la gestión del CADEP.

En concreto, todo este trabajo de evaluación abarcará por lo menos las dos primeras dimensiones mencionadas y tendrá como principal responsable a la dirección

general del CADEP y el apoyo de los procesos de Gestión directiva, Gestión de calidad y Gestión administrativa y financiera.

Como se puede observar, la eficacia de las labores de evaluación de la gestión interna tendrá en la información resultante del seguimiento permanente, un factor crítico de éxito que contribuirá a identificar claramente las oportunidades de mejora y en consecuencia a generar planes coherentes con aquellas. Los aspectos clave que se consideran objeto de seguimiento y constituirían información de entrada para la evaluación de la gestión interna, y las metodologías aplicables para realizarlas, se ilustran en la Tabla 1.

Tabla 1. Metodologías aplicables al seguimiento de procesos del CADEP. Fuente: adaptado de Ríos, 2016

OBJETO DE SEGUIMIENTO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
Satisfacción del beneficiario	Encuesta de percepción y satisfacción Análisis de brechas
Desempeño del Sistema de gestión de calidad	Programa de auditorías
Desempeño de los procesos	Técnicas de control de procesos según parámetros Reuniones periódicas con líderes de proceso

OBJETO DE SEGUIMIENTO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
	Análisis de datos Cuadro de Mando Integral
Desempeño de los servicios	Revisión de cumplimiento de servicios por características según disposiciones planificadas Informes Módulo sobre actividades desarrolladas y logro de objetivos y metas
Desempeño de colaboradores	Entrevista de revisión de plan de trabajo
Satisfacción de comunidad universitaria	Entrevistas de percepción y satisfacción

Es importante anotar, que dado que el CADEP es un organismo nuevo para la Institución en donde se instale, las evaluaciones de la gestión interna deben pasar por una evolución a través de lo que se podría denominar ciclos o fases de madurez, tal y como lo ilustra la Figura 1.

Así entonces, la evaluación realizada en ésta etapa de iniciación, correspondería a una primera fase de revisión que consistiría en una comparación de los requisitos con base en los cuáles se creó toda la plataforma estratégica y de actuación del CADEP con los resultados de los procesos; en una segunda fase se esperaría contar ya con

resultados de desempeño, lo que permitiría comenzar a dimensionar beneficios; una tercera fase corresponde a la revisión de la gestión a partir del despliegue de sus perspectivas estratégicas y se aplica para determinar si el sistema de gestión del CADEP y todo su esquema de trabajo y organización puede alcanzar los propósitos deseados, y en una última fase de evaluación de la gestión, se espera poder determinar, si el sistema del CADEP es sostenible (Ríos, 2016).

Las actividades del procedimiento de evaluación de la gestión interna del CADEP que generan información periódica a través del seguimiento para valorar su estado y determinar acciones para la corrección y la mejora, deben sistematizarse en la plataforma de gestión creada para tal fin.

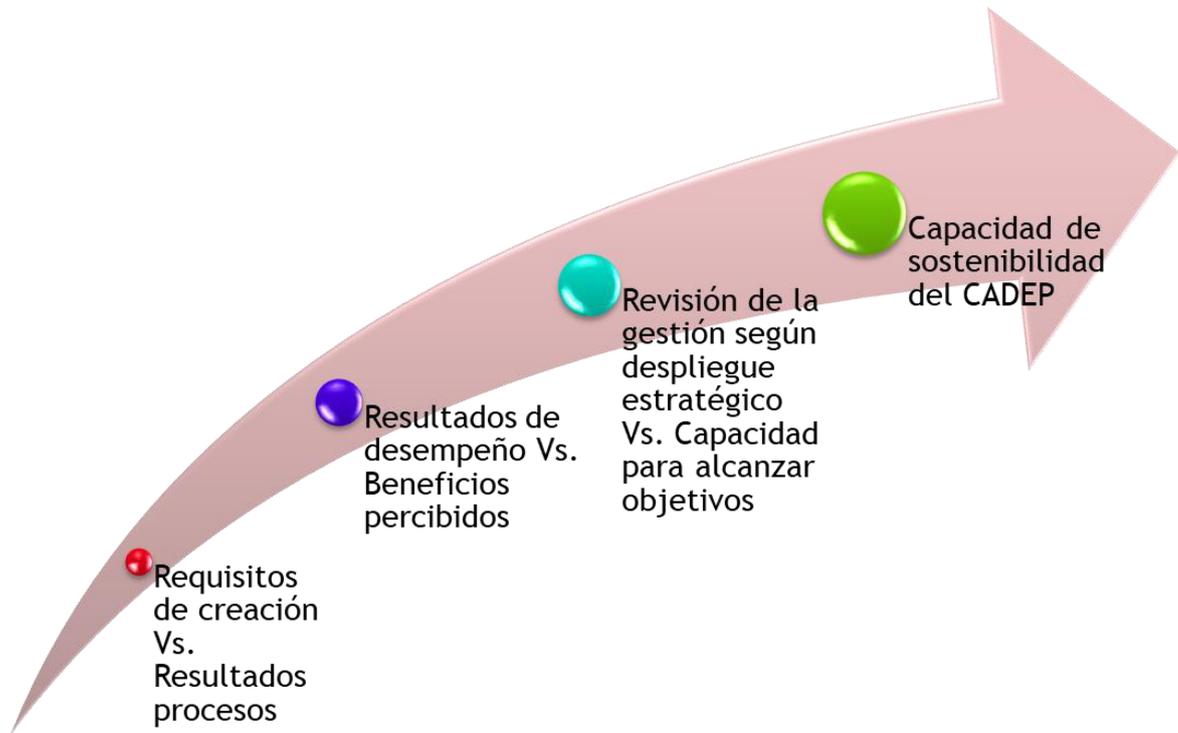


Figura 1. Niveles de madurez evaluación de la gestión del CADEP

4.2 La evaluación de la gestión interna del CADEP en el ciclo PHVA

De manera consecuente con la estructura del modelo de calidad enmarcado en una estructura de alto nivel cuyo soporte fundamental es el ciclo PHVA, el conjunto de actividades que integran el procedimiento para evaluar la gestión interna del CADEP Acacia, se organizan según se ilustra en la figura 2.



Figura 2. PHVA para la evaluación de la gestión

4.3 La evaluación de la gestión interna del CADEP: el procedimiento

A continuación se presenta estructuralmente el procedimiento propuesto con los elementos fundamentales que lo conforman este procedimiento. El diagrama de flujo que describe secuencialmente el procedimiento incluyendo la asignación de responsabilidades y documentación asociada, se puede observar el Anexo 1 –no incluido al final de este documento, sino en una carpeta adjunta–.

4.3.1 Procedimiento para la evaluación de la gestión interna del CADEP Acacia

Objetivo:

Realizar el seguimiento y evaluación del sistema de gestión interna del CADEP-ACACIA a través de la aplicación de mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de requisitos de gestión de calidad y de las políticas y objetivos establecidos para asegurar la prestación efectiva de los servicios.

Alcance:

Inicia con la formulación del plan y programa de evaluación y auditoría del sistema de gestión de calidad del CADEP-ACACIA y de cada uno de sus procesos y termina con el planteamiento de acciones recomendadas para la mejora.

Base legal:

La normatividad requerida para la ejecución de las actividades descritas en el presente procedimiento, se encuentran en el Normograma oficial del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Distrital.

Responsable:

Director general CADEP Acacia.

Definiciones:

Algunas de ellas se ciñen estrictamente al planteamiento normativo formal y otras, se han adaptado a la naturaleza y condiciones de trabajo del CADEP. En todo caso, se concretan para asegurar claridad del contenido del procedimiento en cuestión.

Acción correctiva: acción para eliminar la causa del incumplimiento de un requisito y evitar que vuelva a ocurrir (NTC-ISO9000:2015)

Acción de mejora: actividad orientada al incremento de los niveles de desempeño alcanzados

Acción de seguimiento: actividad realizada para determinar el estado de un proceso, proyecto, servicio o actividad

Auditoría de calidad: procesos sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (NTC-ISO9000:2015)

Contexto: conjunto de factores internos y externos que inciden en el propósito, objetivos y sostenibilidad de una organización.

Desempeño: Resultado medible (NTC-ISO9000:2015)

Documento: información y el medio en que está contenida (NTC-ISO9000:2015)

Eficacia: grado en el cual se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados (NTC-ISO9000:2015)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (NTC-ISO9000:2015)

Evaluación de riesgos: procedimiento a través del cual se revisan los resultados de aplicación de controles establecidos para enfrentar los riesgos identificados previamente, determinando su probabilidad de ocurrencia, su impacto residual y se deciden acciones de manejo

Evidencia objetiva: datos que respaldan la existencia o veracidad de algo (NTC-ISO9000:2015)

Gestión por procesos: forma de gestión a través de la articulación entre procesos orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas el usuario o beneficiario

Índice de gestión global: valoración resultante de la aplicación de indicadores de desempeño del Cuadro de Mando Integral, de los cambios generados en las condiciones en las que la entidad ha intervenido a través de la ejecución de sus procesos y de la prestación de sus servicios

Percepción del beneficiario: opinión del beneficiario del grado en que se han satisfecho sus necesidades o se han cumplido sus expectativas

Procedimiento: forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso (NTC-ISO9000:2015)

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, utilizando las entradas para producir un resultado previsto (NTC-ISO9000:2015)

Proyecto: proceso único, consistente en un conjunto de actividades controladas y coordinadas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos (NTC-ISO9000:2015)

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas (NTC-ISO9000:2015)

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (NTC-ISO9000:2015)

Revisión: determinación de la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto [sistema, proceso, actividad, proyecto, servicio] para lograr unos objetivos establecidos (NTC-ISO9000:2015)

Riesgo: efecto de la incertidumbre (NTC-ISO9000:2015)

Salida: resultado de un proceso (NTC-ISO9000:2015)

Servicio: interacción del CADEP con el beneficiario a lo largo del ciclo de vida del servicio.

4.4 El informe de resultados

Ahora bien, una vez realizada la evaluación de la gestión interna por parte de la dirección general, el proceso de gestión de calidad debe generar un informe con el siguiente contenido.

4.4.1 Informe de revisión de la gestión interna del CADEP-Acacia

1. HALLAZGOS DE LA REVISIÓN
 - 1.1. Direccionamiento estratégico del CADEP
 - 1.2. Objetivos de calidad y política
 - 1.3. Información estadística derivada de la aplicación de indicadores
 - 1.4. Estado de las relaciones con el contexto-actualización
 - 1.5. Las acciones de seguimiento efectuadas a partir de resultados de revisiones anteriores
 - 1.6. Los resultados de las acciones adoptadas en el Plan de mejora

- 1.7. Los cambios en requisitos legales, reglamentarios o de otro orden
 - 1.8. El cumplimiento de los planes de acción por módulo
 - 1.9. Resultados de desempeño de los procesos
 - 1.10. Mejoras en la eficacia del sistema de gestión de calidad
-
2. DECISIONES PRODUCTO DE LA REVISIÓN
 - 2.1. Acciones de mejora para los procesos
 - 2.3. Acciones para provisión de recursos
 - 2.4. Acciones para mejora de los servicios
 - 2.5. Investigaciones, desarrollo e innovaciones para atención de casos
 - 2.6. Nuevos proyectos
 - 2.7. Cambios en los mecanismos de seguimiento
 - 2.8. Acciones para la mejora del desempeño de los colaboradores
 - 2.9. Oportunidades de nuevos convenios o alianzas.

La evaluación de la gestión interna terminará con el cálculo del Índice global de gestión del CADEP que valora su desempeño con base en los resultados de la ejecución de los procesos a partir de la ponderación de los mismos y de los objetivos. El uso de

éste concepto de valoración de la gestión está respaldado en la Guía para el diseño de un sistema de control y gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP de Colombia.

Finalmente, la dirección general a través del proceso de gestión de calidad, generará el Plan de mejora como producto del análisis de las causas de los problemas o dificultades que haya tenido el CADEP para alcanzar sus propósitos y su confrontación con los resultados exitosos con los cuales se continuará conformando una base de conocimiento que fortalezca el trabajo realizado y retroalimente los procesos imprimiéndole mayor madurez al ciclo de gestión.

La implementación de las acciones orientadas a la mejora, deberá a su vez tener un seguimiento que asegure su efectividad y contribuya a generar los cambios necesarios.

5. Cuadro de Mando Integral para el CADEP Acacia

Las conexiones establecidas entre los objetivos y la identificación de variables a partir de las directrices estratégicas, conducen a la elaboración de un Cuadro de Mando Integral que permitirá visualizar el CADEP en todas sus dimensiones de trabajo a través del comportamiento de un grupo de indicadores que medirán aspectos tangibles e intangibles de su gestión.

Como ya se dijo, soportado en una dinámica de causa y efecto entre objetivos desplegados a través de las cuatro perspectivas previamente mencionadas, el Cuadro

de Mando Integral facilitará la comunicación de la estrategia a todo el CADEP y la distribución de responsabilidades y evaluación de resultados.

Los pasos desarrollados para la elaboración del CMI para el CADEP se apoyan en las metodologías consultadas tanto a nivel general como las referentes a aplicaciones en entidades universitarias y se ilustran en la figura 3. Como se puede observar, el punto de partida es la identificación de las directrices estratégicas como resultado del cruce de los elementos principales de la misión, la visión y la política de calidad.

Posteriormente, se desglosan los objetivos estratégicos, una vez identificadas las variables que con respecto a cada directriz, deben medirse. El paso siguiente fue la realización de un análisis de asociación con los objetivos generales del CADEP, con el fin de asegurar que aquellos atendían fielmente a los propósitos fundamentales.

Una vez concretada ésta relación, se procedió a elaborar el Mapa estratégico en dónde se articulan los objetivos asociados a cada una de las perspectivas de desempeño, las cuales fueron definidas previamente para atender diferentes expectativas de gestión y de funcionamiento del CADEP. El esquema de gestión

construido de ésta manera genera una visión integral y articulada de la gestión y fortalece la acción para encaminarse de manera más segura al logro de objetivos. La tabla 2 muestra la asociación entre perspectivas, expectativas de gestión a las que se orientan y los objetivos estratégicos relacionados. La dirección estratégica se orienta en orden ascendente desde la perspectiva de recursos y sostenibilidad, como lo muestran las flechas.

Tabla 2. Asociación de elementos Mapa estratégico CADEP

EXPECTATIVAS DE GESTIÓN	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
¿Qué esperamos lograr para nuestros beneficiarios?	Comunidad universitaria y demás partes interesadas	Desarrollar inteligencia institucional en la detección, estudio y solución de problemas que no se pueden resolver unilateralmente
		Asegurar la apropiación institucional de prácticas que promuevan el respeto, la afectividad, el acogimiento de la diferencia y la inclusión de la comunidad académica y administrativa
		Disminuir la deserción estudiantil

EXPECTATIVAS DE GESTIÓN	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la institución
		Mejorar las capacidades de la comunidad universitaria en generación de ambientes de aprendizaje y en diseños accesibles y afectivos
		Modernizar las técnicas de apropiación de las prácticas y ambientes accesibles y afectivos de aprendizaje
Para ser efectivos ¿en qué procesos internos debemos sobresalir?	Procesos	Consolidar un modelo de cooperación intra e interinstitucional en un ambiente de trabajo colaborativo para el desarrollo de las prácticas educativas
		Consolidar un sistema de gestión interna coherente con la estructura universitaria y en correspondencia con las necesidades de funcionamiento del CADEP
¿Cómo puede nuestro equipo, aprender y comunicarse? ¿Cómo desarrollar habilidad para mejorar?	Aprendizaje y crecimiento	Consolidar un equipo de trabajo CADEP, multidisciplinario, comprometido, identificado con la misión del CADEP, y con las competencias necesarias para participar colaborativamente con miras al logro de los objetivos del Centro y a la atención de necesidades de la comunidad universitaria y todas su partes interesadas
Para sostener	Recursos y	Sostener y mejorar la capacidad de logro de los



EXPECTATIVAS DE GESTIÓN	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
financieramente la misión ¿dónde debemos poner el énfasis?	accesibilidad	objetivos CADEP a través del aprovechamiento de los medios disponibles para funcionamiento
		Asegurar disponibilidad y usabilidad permanente de recursos CADEP

Una vez formulados los objetivos, se definen para cada uno de ellos, los indicadores de gestión desplegándolos en el Cuadro de Mando Integral.

Entre los beneficios que justifican la utilización de un Cuadro de Mando Integral para la gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia de trabajo del CADEP Acacia, se puede mencionar:

- El mantenimiento de un continuo monitoreo del buen funcionamiento de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad del CADEP Acacia

- La promoción de la participación y la orientación más directa hacia la satisfacción de las partes interesadas, al tener como punto de partida sus necesidades para formulación de los elementos estratégicos fundamentales
- La orientación específica de la comunicación entre líderes y colaboradores al visibilizar la articulación entre objetivos y entre procesos y su contribución al logro de los mismos.
- Permite que cada colaborador conozca la visión y la estrategia del CADEP, así como su contribución particular al logro de los objetivos desde el Módulo que lidera
- Asocia la estrategia con las competencias requeridas para ejecutarla y los resultados con los procesos necesarios para alcanzarlos

En el Anexo 2 –no incluido al final de este documento, sino en una carpeta adjunta–, se presenta el Cuadro de Mando Integral para el CADEP Acacia.

Bibliografía

Acevedo Vásquez, J., Chévez, C., & Grimaldi Escobar, I. V. (Marzo de 2007). *Propuesta de un CMI para las IES de El Salvador*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de Propuesta de un CMI para las IES de El Salvador:

ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6846/5/378-A174p-Capitulo%20IV.pdf

Aniuska Ortiz-Pérez, M. P.-C.-Z. (29 de Enero de 2014). *Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de*. Recuperado el 10 de 10 de 2018, de Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de:

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4786537.pdf>

Arias Montoya, L., Castaño Benjumea, J., & Lanzas Duque, Á. (Abril de 2005). *Balance Score Card en IES*. Recuperado el Octubre de 2018, de Balance Score Card en IES: <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6931>

Gutiérrez y Restrepo, E. (13 de 2016 de 2016). *Requisitos de calidad para cursos ACACIA*. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de http://adenu.ia.uned.es/dotlrn/clubs/acacia/calidad/file-storage/?folder_id=858401

ISO. (2015). *Norma ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad*. Madrid: ISO.

Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2004). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGrawHill.

Ríos Giraldo, R. (2013). *Seguimiento, medición, análisis y mejora de los sistemas de gestión*. Bogotá: ICONTEC.

Ríos Giraldo, R. (2016). *Evaluación integral de la gestión corporativa*. Bogotá: ICONTEC.



Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

Instituciones del proyecto ACACIA



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Universidad Distrital Francisco José de Caldas | Colombia



Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) | España



UNIVERSIDADE
NOVA
DE LISBOA

Universidade Nova de Lisboa (UNINOVA) | Portugal



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) | Chile



Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) | Brasil



UNMSM

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) | Perú



Universidad de Antofagasta (UA) | Chile



Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN) | Nicaragua



Universidad Pedagógica Nacional (UPN) | Colombia



Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) | Brasil



Universitatea "1 Decembrie 1918" Alba Iulia (UAB) | Rumania



Corporación Univesitaria Iberoamericana (CU) | Colombia



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAL-LEÓN) | Nicaragua



Universidad Continental

Universidad Continental | Perú



Red Alter-Nativa | Colombia