

MODELO de Calidad y Evaluación de la Gestión Interna



ACACIA



Convoca



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea

Modelo de calidad y 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, (UDFJC)

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). Modelo de calidad y 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	5
2.	Fundamentos conceptuales de la gestión por procesos	7
1.1	Los principios de la gestión de calidad.....	7
1.2	Conceptos básicos.....	11
3.	Estado del conocimiento	24
4.	Modelo de operación del Sistema de Gestión de Calidad	30
4.1	Aplicación de los principios de calidad para el CADEP Acacia	32
4.2	Esquema general de procesos del CADEP Acacia	36
5.	Modelo de articulación institucional para el CADEP Acacia.....	61
	<u>Bibliografía.....</u>	68

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, 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).

Agradecimientos especiales: José Alberto Carvajal Vargas (UNAN-León), Ricardo José Guevara Aragón (UNAN-León)

1. Introducción

Los Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional (CADEP) son organismos universitarios que buscan soluciones que requieren las Instituciones de Educación Superior para el fomento profesional de todos los miembros de la comunidad educativa, la disminución de la deserción estudiantil, la modernización de sus estructuras organizativas, el respeto por el otro y sus diferencias y la adopción de prácticas inclusivas.

Como toda organización en la que se integran procesos para alcanzar objetivos comunes, se requiere la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en el cual estos procesos operen apoyados en una estructura organizativa adecuada, respondiendo al derrotero trazado por una planeación estratégica cuyo punto de partida sea el conocimiento de necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

La implementación de un Sistema de Gestión sobre los preceptos de la calidad, asegura el nivel de confianza suficiente para todas las partes interesadas, a través de una organización estandarizada de los procesos y un lenguaje que alinee y facilite la relación con las mismas.

Vale la pena destacar, que el Sistema de Gestión de Calidad para el CADEP-ACACIA, se apoya en los requisitos establecidos por la NTC-ISO9001:2015 pero no pretende ajustarse a ellos con el rigor exigido por la Norma; por el contrario, los aprovecha y adapta a las condiciones de trabajo y al carácter especial del CADEP, como organismo adscrito a una Institución de Educación Superior y no como organización independiente.

2. Fundamentos conceptuales de la gestión por procesos

1.1 Los principios de la gestión de calidad

Asumiendo “principio” como la creencia básica, la regla o teoría que ha influido mayormente en la forma en que se hace algo (ISO, 2015), la Organización Internacional de Estandarización (ISO), estableció con base en la experiencia colectiva y en la experiencia de sus miembros internacionales (Ministerio de Fomento de España, 2005), una serie de convicciones formales que han constituido el cimiento fundamental para edificar sistemas de gestión de calidad en cualquier tipo de organización.

La primera versión de estos principios fue planteada para actualización de la norma ISO9001 del año 2000 cuyo contenido le dio un giro importante a la estructura y la dinámica que se le daba a los sistemas de calidad hasta entonces. En la versión 2008 de la misma norma no se presentaron cambios en ellos, pero en la versión más actualizada, año 2015, se decidió darle un protagonismo más global a la gestión de las relaciones en general y no solo a las relaciones con los proveedores.

Por otra parte, el concepto de sistema que soporta la estructura del sistema, se asume como intrínseco al enfoque de gestión por procesos, teniendo en cuenta que éste último guarda las mismas características de aquél para funcionar.

Finalmente el concepto de mejora continua pasa a considerarse sólo de mejora, ya que ésta de hecho debe gestionarse de manera permanente para conducir a cambios favorables de igual forma.

Ahora bien, aun cuando han sido establecidos desde la norma internacional ISO9001 para sistemas de gestión de calidad, desde la evolución filosófica en este ámbito, los principios tienen una trayectoria mucho más larga; además se pueden

aplicar en cualquier campo organizacional y para implementar todos los sistemas de gestión existentes, por ejemplo el medioambiental y el de seguridad y salud en el trabajo. De lo que se trata es de apropiar una serie de convicciones inspiradoras que contribuyan a generar una unidad de propósito y transparencia en las actuaciones con el fin de lograr un éxito sostenido (Díaz Ruiz, 2013)

A continuación se realiza una breve descripción de los actuales siete principios de calidad propuestos por la ISO, destacando lo que podría ser su valor clave y los beneficios esperados para aquellos que los apropien (ISO, 2015) (Díaz Ruiz, 2013) (ISO, 2015):

1. **Enfoque al cliente**, siendo éste el fin último cuya satisfacción de necesidades debe buscarse como prioridad de toda la operación de la organización
2. **Liderazgo**, caracterizado por la convicción, el conocimiento y las habilidades puestas al servicio de los objetivos y aplicadas para la identificación de los beneficios a alcanzar y la dirección inteligente para alinear estrategia, gestión y objetivos

3. **Participación del personal**, siendo las personas el factor al que se le atribuye no solo la gestión y con ella, la responsabilidad de la correcta ejecución de los procesos, sino la recepción del beneficio generado con dicha gestión, según el rol cumplido en relación con la organización (AEC, 2009).
4. **Enfoque basado en procesos**, siendo el proceso el elemento clave que provee al sistema de gestión de la dinámica y orden necesarios para operar efectivamente
5. **Mejora** lograda de manera sostenida en cuanto se establecen formas sistemáticas de búsqueda de causas de los errores y de identificación de riesgos y oportunidades, desarrollando capacidad para reaccionar ante ellos
6. **Toma de decisiones basada en evidencia** con el ánimo de asegurar **objetividad** en las acciones; esto se logra con la recopilación y análisis permanente de información que soporte el desarrollo de cualquier actividad que incida en el logro de los objetivos. Se esperaría entonces que las decisiones objetivas conduzcan a la generación de resultados de eficiencia y eficacia.
7. **Gestión de relaciones** con todas las **partes interesadas** quienes son el elemento protagónico de toda gestión, que a su vez debe orientarse al conocimiento,

comprensión de necesidades y expectativas, y generación de valor para todos, de tal manera que el crecimiento se logre de la misma manera.

1.2 Conceptos básicos

La gestión por procesos como factor estructural básico de un modelo de gestión de calidad, se fundamenta en el concepto de sistema.

Desde la óptica de ISO9000, sistema se entiende como un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan (ISO, 2015); esta interrelación resulta ser la cualidad más importante de un sistema ya que determina la forma de organización que revela su objeto o razón de ser.

En el marco de éste concepto, surge el de proceso, que en la misma línea, se refiere a “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para producir un resultado previsto” (ISO, 2015). En general, las entradas incluyen recursos de naturaleza tangible o intangible y su tratamiento o

manejo a través del proceso, genera salidas de características similares aunque con un valor agregado para quien las recibirá. Esto último significa, como lo ilustra la figura 1, que todo proceso recibe sus entradas de otro proceso o procesos que para efectos de la organización y operación del sistema, se denomina proveedor interno. De la misma forma, el proceso produce unos resultados o salidas destinados a otro proceso o procesos que se denominan clientes internos.

Por otra parte, gestión hace referencia a un proceso de construcción colectiva en el que convergen ideas, conocimientos y experiencias de quienes la llevan a cabo, para coordinar estrategias de trabajo, asignando roles articulados al establecer objetivos comunes y conjugar recursos y esfuerzos humanos para alcanzar los primeros (Huerdo, 2012).

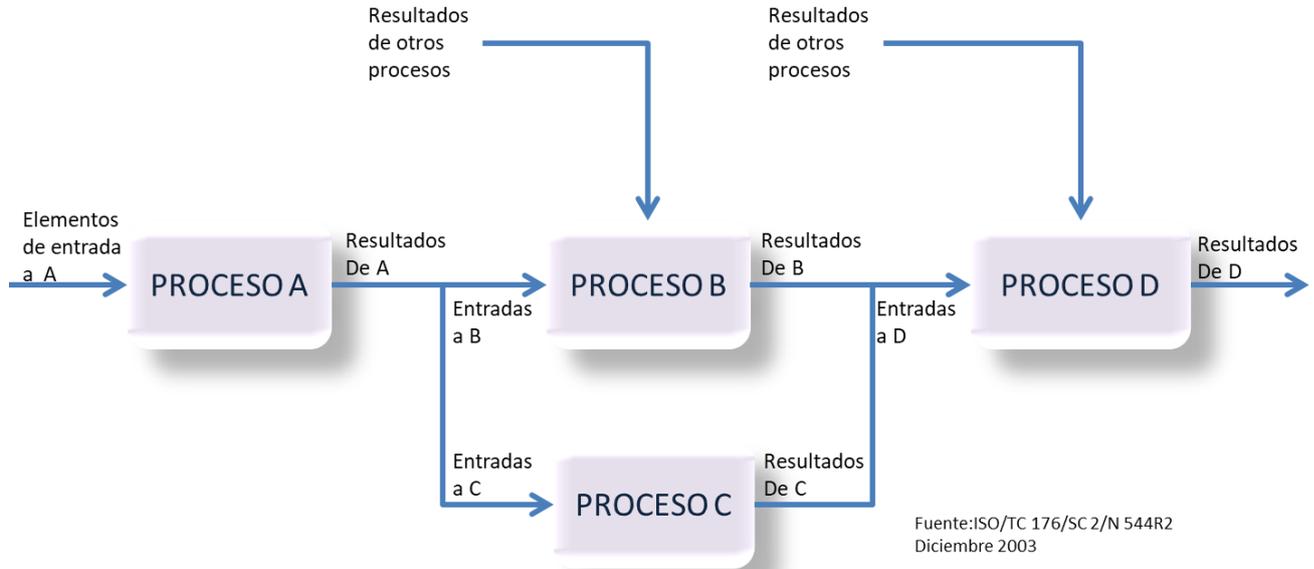


Figura 1. Red de procesos y sus interacciones

La gestión en este sentido, no sigue un rumbo absolutamente predecible sino que debe responder a la incertidumbre e imprevisión de los acontecimientos (Huergo, 2012), haciendo uso por supuesto de las habilidades y herramientas pertinentes para llevar a la organización al alcance del horizonte trazado en la planeación.

Con estos elementos estructurales se genera entonces un sistema de gestión, que en este orden de ideas se define como un conjunto de procesos interrelacionados a los cuales se les aplica el ciclo PHVA, para conseguir los resultados especificados por la organización a partir de unos elementos estratégicos (Castillo & Martínez Toba, 2010)

Por ultimo cabe destacar que un proceso varía de una organización a otra en sus características y razón de ser, y en conformidad con el contexto dentro del cual opere (Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008). Además un modelo de procesos, partiendo de la concepción misma de modelo, pretende sólo representar la realidad de la entidad en cuestión pero nunca describirá con exactitud esa realidad (Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008), por tanto el modelo es en sí mismo un medio guía para planear, organizar, sistematizar y evaluar toda la actividad de una organización y no un fin.

1.2.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos surge y toma auge en el mundo de las organizaciones empresariales, como una respuesta a la tendencia tradicional y generalizada de organizar el trabajo en unidades operacionales con nombres específicos de acuerdo a la similaridad de las actividades que dentro de ellas se realizaban pero que se responsabilizaban de manera fragmentada o parcial de los procesos que difícilmente se visibilizaban en su totalidad y muchos menos tenían al frente un solo encargado (Mariño Navarrete, 2003). Eso restaba (¿o resta?) efectividad para cumplir con la actividad misional que constituía la razón de ser de la organización.

El esquema central que da vida, es decir, posibilita la operación de un sistema de gestión por procesos es el ciclo de la mejora continua, cuyo precursor fue el gurú de la calidad Edwards Deming, o ciclo PHVA, sigla cuyo significado es Planear-Hacer-Verificar-Actuar.

Estas cuatro etapas definen una secuencia de trabajo que permite atender tanto las demandas cotidianas como los objetivos a largo plazo a nivel global y local dentro

de una organización. A través de ellas se gestionan los procesos de tal manera que se asegure el alcance de resultados previstos en los objetivos formulados en términos de uso adecuado, costos, atención, disposición y seguridad (Agudelo Tobón, 2012).

Entre los principales beneficios que es posible percibir con la implementación de un sistema de gestión por procesos, cabe mencionar (Agudelo Tobón, 2012): la eliminación de causas fundamentales de problemas, la eliminación del trabajo innecesario, el mantenimiento y la mejora de los niveles alcanzados, la optimización del tiempo para orientar esfuerzos a prioridades.

En términos generales, la implementación de un sistema de gestión por procesos en cualquier organización, pasa por etapas (Agudelo Tobón, 2012) (ISO, 2015) (Castillo & Martínez Tobo, 2010), cada una de las cuales implica a su vez, la realización de algunas tareas y genera un elemento clave que conformará el sistema de gestión tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Etapas para implementar un sistema de gestión por procesos

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTO ESTRUCTURAL
Identificación de procesos	Enlistar las actividades, asociar objetivos a cada una y agrupar según similitudes entre ellos; finalmente denominar	Procesos diferenciados de las actividades
Diseño o caracterización de los procesos	Establecer los objetivos y encargados del proceso, identificar actividades del proceso y ordenarlas de acuerdo al ciclo PHVA, determinar criterios y métodos de control para asegurar resultados, identificar riesgos y oportunidades y asignar recursos y responsabilidades	Procesos misionales, estratégicos y de apoyo
Organización y categorización de los procesos	Identificar entradas y salidas de cada proceso y determinar secuencia e interacción	Mapa de procesos
Documentación de los procesos	Identificar información que debe mantenerse para la gestión del proceso y la que debe conservarse para el control del mismo y sus resultados	Base documental del sistema

A manera de complemento de la tabla anterior, la identificación acertada de procesos requiere de parte de toda organización una reflexión sobre su razón de ser, sus políticas y objetivos

Considerando que una de las actividades determinantes de la correcta estructuración de un sistema de gestión de calidad con enfoque a procesos está en la identificación clara, precisa y suficiente de los mismos, vale la pena detallar un poco más al respecto.

Con frecuencia las organizaciones tienden a confundir los procesos con las áreas funcionales que estructuran una entidad y que se representan a través del organigrama; no obstante, esta herramienta descriptiva sólo aporta información sobre quienes realizan el trabajo pero no de qué trabajo se realiza, cómo y para quién (Maldonado & Velásquez, 2006).

Por esta razón la consulta del organigrama es un buen paso para realizar un reconocimiento de la organización y comprender su estilo de funcionamiento pero, no ayudará a la identificación de la secuencia de trabajo que se desarrolla, por tanto la

elaboración de un esquema horizontal resultaría más completa ya que no sólo representará el flujo de trabajo sino sus entradas (proveedores) y salidas (necesidades de los clientes o beneficiarios). Este tipo de esquema da origen al mapa de procesos que además de organizar los procesos, los diferencia en operativos, estratégicos y de soporte.

1.2.2 El control documental

En el marco de la versión actual de la NTC-ISO9001, las exigencias para conformar la base documental que debe soportar la operación del sistema de gestión de calidad, es más flexible y enfática en el desarrollo de capacidades de la entidad para utilizarla en aras de conseguir la satisfacción de sus partes interesadas de manera efectiva y oportuna.

Así entonces, la utilidad y la simplificación son dos criterios claves para asegurar una documentación suficiente y pertinente.

Según las directrices de la mencionada norma internacional, las dos acciones fundamentales que deben asumirse para el manejo eficaz de la documentación se orientan a la generación y actualización de la información documentada y al control de la misma.

La creación de los documentos exige considerar aspectos relacionados con la identificación, denominación, formatos, medios de soporte y mecanismos de revisión ya aprobación.

El control por su parte, se realiza para asegurar disponibilidad y conservación de los documentos. Para lograrlo, se realizan acciones que establezcan la distribución, acceso, recuperación, uso, almacenamiento y reservación, control de cambios, conservación y disposición. Estas actividades se ilustran en la Figura 2.

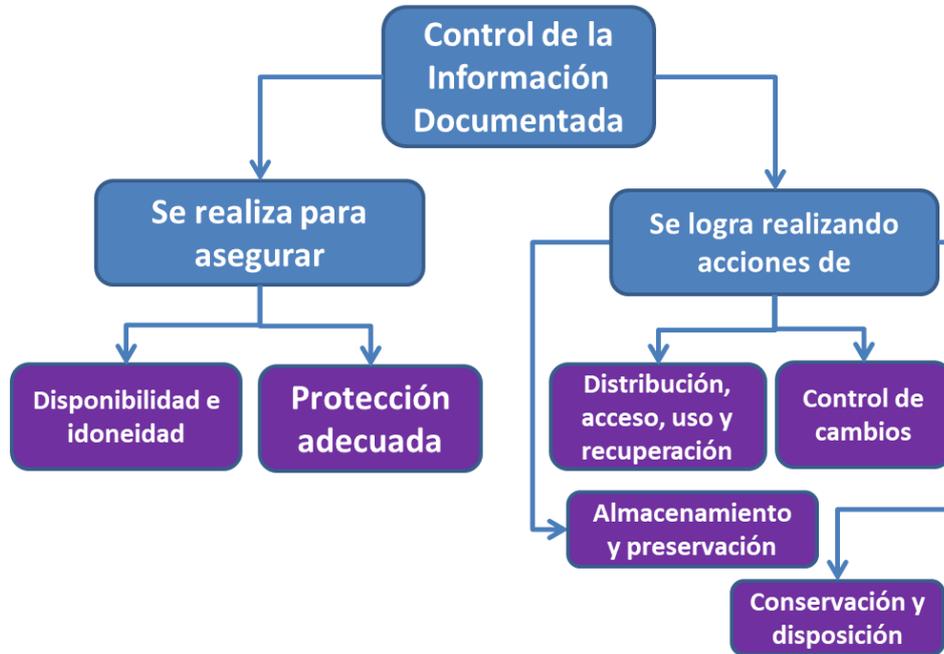


Figura 2. Actividades de control de documentación

Adicionalmente, la norma recomienda la identificación clara y el control de la documentación externa requerida para la planificación y la operación del SGC.

En cuanto a los elementos del sistema que deben mantenerse o retenerse en un medio documentado, según lo recomienda la norma, se relacionan a continuación:

- El alcance del sistema de gestión de calidad
- Información sobre los procesos y su ejecución
- La política de calidad
- Los objetivos de calidad
- Información de idoneidad de los recursos de seguimiento y medición
- Información sobre las competencias de las personas que realizan trabajo que afecta el desempeño y eficacia del sistema

- Resultados o productos de diseño y desarrollo en cuanto a cumplimiento a requisitos de entradas, adecuación a procesos siguientes, referencia a requisitos de seguimiento y medición, especificación de características de productos/servicios
- Actividades referentes a los proveedores y sus evaluaciones
- Información sobre características de productos/servicios
- Trazabilidad e identificación única de la salidas
- Resultados de revisión de cambios
- Información de conformidad y trazabilidad para liberar productos/servicios
- Evidencia de resultados de evaluación de eficacia y desempeño del sistema
- Evidencia de la implementación de programas de auditoria
- Evidencia de resultados de revisiones de la dirección
- Evidencia de la naturaleza de las no conformidades, las acciones correctivas tomadas y sus resultados

3. Estado del conocimiento

Se presentan a continuación los elementos destacables de tres estudios que brindaron elementos para la construcción de ésta propuesta.

Aspecto	Descripción
Año	2006
Autores	Carmen de Nieves Nieto y Lorenzo Ros MacDonell
Título	Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO9000
Fuente	X Congreso de Ingeniería de organización, Valencia
Descripción	Se realiza una comparación entre los modelos de gestión de calidad internacionales; ésta comparación se contrasta finalmente con el modelo ISO9000

Metodología (fases)	<p>Se comparan las bases estratégicas</p> <p>Se comparan los esquemas estructurales</p> <p>Se comparan los sistemas de retroalimentación</p> <p>Se comparan los criterios y subcriterios que componen los modelos</p> <p>Se comparan los conceptos o principios fundamentales en los que se basan los modelos</p>
Focos	<p>La comparación se orienta solo a los aspectos estructurales pero no explora los aspectos filosóficos o de fondo</p>
Estructura del modelo de gestión de calidad	<p>El resultado de la comparación mostró que los criterios y principios son muy similares, es decir no hay diferencias sustanciales.</p> <p>Las características más comunes son.</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientación a los resultados Orientación al cliente Liderazgo Dirección por procesos y por hechos Desarrollo y participación del personal Aprendizaje, innovación y mejora continua Desarrollo de alianzas y asociaciones/ eliminar barreras entre áreas Responsabilidad social y buen hacer ciudadano

Aspecto	Descripción
Año	2009
Autores	Iñaki Heras, Frederic Marimon, Martí Casadesús
Título	Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad
Fuente	Artículo publicado en ScienceDirect https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575809700465
Descripción	Evalúa el impacto de las herramientas de gestión de calidad en el marco de dos modelos de gestión, a saber, ISO9001 y EFQM, con el propósito de observar la incidencia de sus uso en la competitividad y en el rendimiento de las organizaciones
Metodología (fases)	Partiendo de dos hipótesis de trabajo, se aplican encuestas a un grupo de evaluadores de los dos modelos y se realiza un análisis estadístico de los resultados. Además, se realiza un estudio del impacto de los modelos de calidad en la capacidad competitiva, describiendo ésta a partir de doce indicadores identificados según una exploración documental previamente realizada.
Focos	Entre los doce indicadores observados, se encontró que el modelo ISO9001 ejerce un mayor impacto en la mejora de la calidad de productos/servicios que el modelo EFQM
Estructura del modelo de gestión de calidad	El estudio concluye que, el uso de herramientas de gestión de calidad está condicionado por el modelo elegido, la situación particular de cada empresa y el nivel de experiencia que se tenga sobre el uso de éstas herramientas. Lo anterior significa que, en un primer estadio de uso de herramientas de gestión de calidad,

	se pueden escoger aquellas sencillas de propósito general que no requieren un conocimiento especializado.
--	---

Aspecto	Descripción
Año	2010
Autores	Israel Gimer Torres, Ester Michelena Fernández, Lourdes Hernández Rabell
Título	Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios
Fuente	Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” La Habana, Cuba Revista II Industrial
Descripción	En el marco del contexto educativo universitario cubano, el estudio elabora un modelo para mejorar los procesos del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, aplicando para ello, tendencias actuales de la gestión basada en procesos y en la mejora continua, la integración y complementación de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la CUJAE con los patrones de calidad establecidos en los Sistemas de Evaluación y Acreditación (SEA), mediante los cuales se promueve la excelencia académica y la pertinencia social del proyecto.
Metodología (fases)	El desarrollo de la propuesta se logra después de la identificación de necesidades de la entidad objeto de estudio, relacionadas con la mejora de la calidad de los

	<p>proceso sustantivos de la institución, y de una consulta documental a través de la cual, se identifican la tendencia de uso de modelos de excelencia en calidad en los procesos educativos. Posteriormente se adoptan algunos principios sobre los cuales basan la construcción del mencionado modelo</p>
Focos	<p>El modelo se orienta a la mejora de los procesos sustantivos de una institución universitaria cubana. Los autores concluyen sobre los beneficios esperados con la implementación del modelo:</p> <p>garantizar a lo largo de sus etapas el cumplimiento del ciclo PHVA, indispensable como requisito para cumplir el proceso de mejora continua</p> <p>El despliegue de los objetivos propuestos asegura el cumplimiento de las interrelaciones mínimas necesarias entre los diferentes procesos del sistema de gestión, de forma tal que se cumplan los principios del enfoque a procesos</p> <p>Sustenta a través de sus diferentes etapas, mediante herramientas y técnicas ingenieriles, la identificación y aplicación de mejoras.</p>
Estructura del modelo de gestión de calidad	<p>El modelo está conformado por etapas, actividades y contenidos, según se describe a continuación.</p> <p>Etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Etapas: <ul style="list-style-type: none"> Etapa 1: analizar la situación actual del proceso Levantar y procesar los datos Describir y analizar el funcionamiento del proceso Validar las actividades del SGC Identificar deficiencias y oportunidades de mejoras

	<p>Etapa 2: determinar la situación deseada del proceso ESCLARECER el marco estratégico a alcanzar Identificar las mejoras administrativas y académicas para la gestión del proceso</p> <p>Etapa 3: mejorar el proceso hasta el estado deseado Evaluar y analizar los factores de riesgo del proceso Definir e implementar estratégicamente el camino hacia la mejora del proceso Desplegar los objetivo/actividades a todos los niveles Determinar las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar el estado superior del proceso Identificar las necesidades de recursos Analizar y ajustar los indicadores del proceso</p> <p>Etapa 4: incluir los cambios en la documentación Ajustar la documentación del proceso Comunicación, distribución y capacitación</p> <p>Etapa 5: implementar y evaluar Definir el plan de implementación de la mejora Sistema de monitoreo y evaluación</p>
--	--

4. Modelo de operación del Sistema de Gestión de Calidad

El CADEP Acacia contará con un Sistema de Gestión de Calidad que será articulado con el Sistema de gestión de cada Universidad en donde se instale. Su propósito es evidenciar a través de una organización sistemática de sus procesos internos y de sus relaciones con el entorno, la capacidad para cumplir con los requerimientos que, en relación con los servicios que prestará y los productos que desarrollará, exigirán sus beneficiarios y demás partes interesadas.

Adicionalmente, el sistema de gestión de calidad promoverá un trabajo integrado y articulado entre todos los módulos que conforman el CADEP, potenciando los esfuerzos para asegurar eficiencia y efectividad, e integrará en una misma estructura

de procesos, las condiciones humanas y operativas necesarias para la toma de decisiones oportuna, en un marco de prevención de riesgos y de disposición confiable de información

En los siguientes apartes, se hace una descripción del proceso de estructuración de este sistema de gestión y se detallan los elementos que lo conformarán, su relación con los propósitos fundamentales del CADEP y, a manera de caso ilustrativo, una sustentación metodológica para la articulación con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, todo ellos con miras a la puesta en marcha y posterior evaluación.

4.1 Aplicación de los principios de calidad para el CADEP Acacia

En conformidad con la normativa ISO9001 para la implementación de sistemas de gestión de calidad, en la cual se apoya, para el caso colombiano, la estructura global de procesos de la Universidad a través de la NTC-GP1000, se ha propuesto para el CADEP Acacia, apoyar su política de calidad y toda su gestión en los principios: orientación al beneficiario, entendiéndose éste como la persona integrante de la comunidad universitaria cuyas circunstancias particulares ameriten un apoyo o intervención específica del CADEP con el fin de posibilitar el alcance de sus metas de formación o laborales; liderazgo que asegure la convergencia de los esfuerzos individuales y colectivos hacia los propósitos del CADEP; participación activa de todos los funcionarios y colaboradores desde su potencial profesional, intelectual y humano; gestión fundamentada en el concepto de procesos para crear sinergia entre todas sus partes y con ella un sistema articulado y robusto, más propicio para el logro de metas con eficiencia; una cultura de toma de decisiones cimentada en información y registro

permanente de datos; una gestión de las relaciones internas y externas que propenda por el fortalecimiento de sus procesos y por la calidad de sus servicios y una cultura de la mejora como propósito individual y global a través del uso de herramientas que de manera sistemática, muestren permanentemente los resultados de la gestión y proporcionen elementos para superar las dificultades y avanzar.

A continuación se describe la formulación de cada uno de los principios:

1. Orientación al beneficiario

El CADEP vincula sus objetivos a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, en particular de poblaciones vulnerables y personas en riesgo de exclusión, las cuales aborda a través de la investigación y del trabajo conjunto entre módulos CADEP, las dependencias de la Universidad y el entorno en general.

2. Liderazgo

El CADEP cuenta con una visión, metas y objetivos compartidas y apropiadas por todos sus miembros y promueve el desarrollo de capacidades y la mejora

de condiciones para la satisfacción de las mismas en un ambiente de trabajo cooperativo, ético e incluyente.

3. Compromiso de todos los miembros del equipo CADEP

El CADEP promueve el desarrollo de las capacidades necesarias para asegurar la calidad de sus servicios y propicia los espacios para compartir conocimiento, experiencias, y para discutir sus retos y oportunidades de mejora privilegiando una cultura de respeto, de reconocimiento y de reflexión constante sobre el propio desempeño y la satisfacción de los beneficiarios a través de la evaluación.

4. Gestión fundamentada en el concepto de procesos

El CADEP organiza sus actividades de manera sistémica para lograr los resultados deseados, estableciendo responsabilidades para realizarlas, haciendo seguimiento y medición y evaluando los riesgos implicados.

5. Toma de decisiones basada en datos de hechos reales

El CADEP aplica mecanismos de recolección de información en la comunidad que sirve para retroalimentar sus procesos a través del conocimiento de la percepción sobre la satisfacción de la necesidad atendida, y se apoya en estos resultados para adoptar cursos de acción para la mejora.

6. Gestión de las relaciones

El CADEP realiza esfuerzos permanentes para asegurar una comunicación abierta y clara, la consolidación de equipos de trabajo estratégico para la consolidación de relaciones con la comunidad universitaria y entes externos a partir de la atención para la satisfacción de sus necesidades.

7. Mejora

El CADEP promueve la apropiación de la mejora permanente en cada colaborador y para ello ofrece alternativas para el desarrollo de capacidades y el mejor uso de herramientas y métodos de trabajo.

4.2 Esquema general de procesos del CADEP Acacia

El proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad para el CADEP ACACIA, desarrolla las etapas necesarias para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la NTC-ISO9001:2015 pertinentes a su naturaleza y razón de ser, trabajo que exige contar con la participación activa de los coordinadores de los Módulos Apoya, Cultiva, Innova, Empodera y Convoca, de su Coordinador general y de los líderes de proceso, en conformidad con el contexto, necesidades y propósitos para los que fue creado.

El elemento nuclear del sistema de gestión de calidad para el CADEP, cuyo esquema se muestra en la figura 3, articula procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Como se puede observar en ésta figura y considerando que toda atención, intervención, servicio o proyecto que lleve a cabo el CADEP, se denomina caso a partir del momento en que el equipo CADEP lo asuma como tal y es justamente el caso, el

que inicia un recorrido a través de todo el esquema de procesos, hasta su cierre, el cual se realiza una vez se ha cumplido alguna de las siguientes condiciones:

- Se cumplió el propósito recibiendo cumplido a satisfacción del solicitante
- Se ejecutaron y agotaron las alternativas de acción para atender el caso en cuanto al alcance del CADEP
- El solicitante retira el caso
- Terminado el tiempo proyectado para la atención del caso

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS CADEP-ACACIA

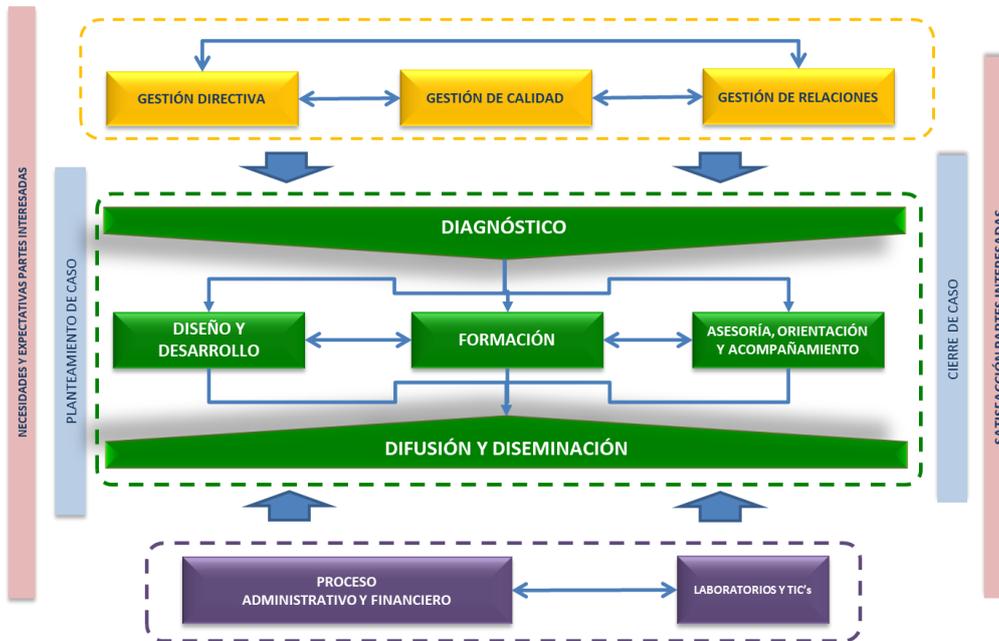


Figura 3. Mapa de procesos CADEP Acacia

El caso realiza un recorrido entonces a través de los procesos misionales, comenzando siempre por Diagnóstico en donde se recibe la solicitud, se revisa y caracteriza, se somete a consideración del equipo CADEP y se toman las determinaciones en cuanto a Módulos que conformarán el equipo de intervención y acciones a adelantar para su atención. Estas acciones indicarán los siguientes procesos misionales que intervendrán en la atención.

Durante la vigencia del caso en el CADEP se contará con el soporte de la gestión de laboratorios y la administrativa y financiera, además de la gestión de relaciones para atender lo necesario en relación con las comunicaciones internas y externas.

Los procesos estratégicos de gestión directiva y de calidad por su parte, se encargarán de la planeación, acompañamiento, seguimiento y evaluación del funcionamiento de los módulos y del CADEP en general.

Cada uno de estos procesos cuenta con su propio objetivo según las exigencias de gestión del CADEP y los servicios que ofrece, y un alcance en términos de las actividades que

determinan el inicio y la terminación del proceso en función del propósito planteado, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Procesos de gestión CADEP Acacia

CATEGORÍA	PROCESO	OBJETIVO	ALCANCE
Estratégicos	Gestión directiva	Planear, coordinar y supervisar las acciones y estrategias necesarias para dar cumplimiento a los objetivos del CADEP-ACACIA, a través de la integración de esfuerzos humanos, técnicos y económicos que garanticen el ofrecimiento de sus servicios con eficiencia, eficacia y transparencia y promover el seguimiento y evaluación sistemático y oportuno	Da inicio con la formulación de planes de acción y desarrollo para el CADEP-ACACIA y termina con la aplicación de acciones de mejora, producto de las evaluaciones periódicas
	Gestión de calidad	Coordinar la planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora del sistema de gestión de calidad para el CADEP-ACACIA para procurar el cumplimiento de la política y los objetivos del CADEP-ACACIA a través de la gestión de las relaciones con sus partes interesadas y de sus riesgos y oportunidades en un marco de excelencia en el desempeño técnico y humano.	Da inicio con la identificación y descripción del contexto y termina con la adopción de acciones de mejora resultado de la evaluación de la gestión interna
	Gestión de las	Gestionar las comunicaciones internas y externas del CADEP usando para ello, los	Inicia con la formulación del Plan de comunicaciones y

CATEGORÍA	PROCESO	OBJETIVO	ALCANCE
	relaciones	diferentes medios disponibles	termina con la ejecución de acciones de mejora como resultado de la evaluación de la gestión del proceso
Misionales o de operación	Diagnóstico	Recibir las solicitudes de caso, definir el tratamiento o intervención y asignar la participación de cada Módulo según la necesidad identificada	Da inicio con la radicación del caso y termina con la expedición del Plan de acción ajustado
	Diseño y desarrollo	Atender los requerimientos de atención de casos, a través del diseño y desarrollo de estrategias, campañas, proyectos y programas orientados a la solución de retos académicos y laborales para miembros de la comunidad universitaria diversa en riesgo de exclusión	Da inicio con la recepción y revisión del Plan de acción para tratamiento de casos para identificar necesidades de diseño y termina con la elaboración del informe de diseño y su ejecución
	Formación	Proponer, crear e impartir las estrategias de formación conforme a los requerimientos de los casos y las necesidades previamente identificadas	Da inicio con el análisis de requerimientos de formación y termina con la elaboración del Plan de mejora de la formación
	Difusión y diseminación	Divulgar en toda la comunidad universitaria, las propuestas, proyectos, acciones, intervenciones y resultados alcanzados por el CADEP-ACACIA orientados a generar soluciones para personas en riesgo de exclusión	Da inicio con la identificación de necesidades de difusión y diseminación y termina con la elaboración del plan de mejora del proceso

CATEGORÍA	PROCESO	OBJETIVO	ALCANCE
	Asesoría, orientación y acompañamiento		
De apoyo	Gestión administrativa y financiera	Gestionar las relaciones y comunicaciones internas y externa, manejar la información, coordinar las actividades contractuales y administrar los recursos necesarios y el desempeño de las personas para el cumplimiento de los propósitos y la correcta realización de las actividades del CADEP-ACACIA, con criterios de disponibilidad, oportunidad y confiabilidad	Inicia con la elaboración y/o actualización del inventario de recursos y termina con la generación del Plan de mejora del proceso
	Gestión de laboratorios y TIC's	Administrar, mantener y controlar el uso, disponibilidad y aprovechamiento de los elementos de laboratorio y recursos informáticos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de los módulos del CADEP-ACACIA en el marco de las directrices institucionales establecidas	Inicia con el estudio, establecimiento y solicitud de requerimientos y termina con la adopción de acciones de mejora en términos de uso, disponibilidad y resultados de seguimiento.

Los procesos funcionan articuladamente y de manera transversal a los cinco módulos del CADEP, estableciendo relaciones de trabajo en red entre las actividades

que se realizan en cada uno. El establecimiento de los proveedores de todo aquello que constituya entrada para la ejecución de las actividades del proceso –información fundamentalmente- y los usuarios de las salidas o resultados de dichas actividades, permite visualizar en la caracterización de procesos (Ver en los Anexos –no incluidos al final de este documento, sino en una carpeta adjunta–), las relaciones de articulación que promueven el trabajo en equipo y crean sinergia para la prestación de servicios y satisfacción de las necesidades de los beneficiarios y partes interesadas en general. Estas relaciones se pueden apreciar más claramente en la figura 4.



Figura 4. Esquema operacional por procesos del CADEP Acacia

Vale la pena anotar que, se decidió adoptar el término *proveedor*, asumiéndolo como “Dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades” (RAE.es), y considerando que se ajusta al significado del rol que desempeña para el proceso, como aquél que provee al proceso de la información, datos o documentación requeridos para la correcta ejecución de las actividades y es correspondiente con la terminología utilizada por el Sistema Integrado de Gestión de la Universidad que sirvió como referente para desarrollar ésta propuesta.

Finalmente, otros términos sinónimos como abastecedor, aprovisionador, suministrador, que cumplen con la misma significación de la palabra original, podrían percibirse con la misma connotación empresarial de ésta y por tanto, su modificación no sería un aporte real.

De la misma forma, se analizó el término *cliente*, con el que se pretende indicar al proceso, que recibirá o usará la información, documentación o resultados en general producidos por la ejecución de las actividades de un proceso, y atendiendo a las

sugerencias, se decide adoptar en su lugar, el término usuario que es fiel al rol descrito y posee una connotación menos empresarial que el primero.

Como se citó anteriormente, la tabla 2 relaciona el conjunto de procesos que funcionarán articuladamente y de manera transversal a los módulos y su categorización en procesos misionales, estratégicos y de apoyo; así mismo, presenta el objetivo y el alcance de cada uno, según su naturaleza y el aporte que realizan para garantizar la calidad de procesos y de servicios del CADEP.

La identificación y definición de estos procesos se realizó con criterios de transversalidad a todos los módulos que conforman el CADEP a partir de las funciones que ejecutará cada uno, los servicios que prestará y los objetivos para los cuales trabajarán. Cabe resaltar que para la consolidación de este trabajo se inició un trabajo de equipo con el Sistema integrado de Gestión de la Universidad Distrital (SIGUD), con el fin de orientarlo hacia la articulación con la plataforma de procesos a nivel institucional.

Este trabajo realizado en conjunto con la plataforma de gestión institucional, sirvieron como referente para iniciar el proceso de articulación entre los CADEP de URACCAN y San Marcos, con sus respectivas instituciones universitarias.

En los Anexos 1 al 10, se encuentran las caracterizaciones de cada uno de los procesos de calidad propuestos para el CADEP Acacia, para los cuales se aplicó la misma estructura con que cuenta la descripción de los procesos del Sistema de Gestión de la Universidad Distrital, con el fin de facilitar más adelante, todo el proceso de articulación . Estas caracterizaciones describen, en el marco del ciclo PHVA o ciclo de la calidad (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) el desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento del objetivo de cada proceso, de acuerdo al alcance que establece las relaciones usuario-proveedor interno, garantizando así, la articulación no sólo entre procesos sino entre los módulos que comparten responsabilidades para la ejecución.

Cabe precisar que, indistintamente del sistema de gestión que tenga cada Universidad, el modelo de calidad aquí propuesto es perfectamente aplicable dada la estructura interna diseñada para el CADEP en donde la articulación constituye un

elemento fundamental para la gestión de las relaciones en todas las direcciones y es precisamente la articulación uno de los beneficios relevantes de la estructura de alto nivel establecida para un sistema de gestión de calidad en el marco de la normatividad ISO9001.

Ahora bien, cada una de las descripciones de procesos, enuncia los procedimientos (protocolos) y demás elementos documentales cuyo soporte es necesario para la ejecución de las actividades. Adicionalmente, cada caracterización remite al Mapa integral de riesgos con el fin de posibilitar que el seguimiento a la gestión se haga en el marco de los riesgos y oportunidades implicados en cada uno de los procesos.

Vale destacar por último, que la relación de los recursos necesarios para el desarrollo de cada proceso y de la normatividad aplicable, obedece a una revisión muy global realizada para completar éste requerimiento, pero que deberá detallarse con mayor exactitud, con la información generada por la primera etapa de seguimiento, una vez puesto en marcha el CADEP.

4.2.1 Procedimiento para la gestión de la información documentada

Todos los procesos de gestión requieren para su desarrollo y control, una base documental que guíe y contenga las evidencias de la operación de todo el sistema y que deben asociarse a cada uno de los procesos. La figura 5 muestra los diferentes tipos de información documentada que maneja un CADEP en el marco de su sistema de calidad, con la salvedad que el CADEP documenta (dispone y almacena) la mayor parte de la información que maneja en tres plataformas virtuales, a saber:

- Gestiona Acacia para la atención de los casos y su movilidad dentro de los procesos;
- Administra Acacia para la planeación estratégica y el seguimiento a la ejecución de los planes de acción por modulo;
- Colabora Acacia, para el seguimiento a las comunicaciones.

Los diferentes documentos – la mayoría de los cuales se encuentran sistematizados en alguna de las plataformas ya citadas-, se identificaron una vez se

completaron los ajustes de los procesos y se registraron en el Listado Maestro que se encuentra en el Anexo 1.



Figura 5 Estructura base documental CADEP y medios de disposición

Estructura de los documentos CADEP

Los elementos estructurales que deben conformar cada uno de los documentos CADEP obedecen a las directrices generales recomendadas para toda base documental de un sistema de gestión de calidad. No obstante, algunos elementos rotulares así como la codificación, deben armonizarse con los requerimientos y estipulaciones de cada IES en donde se encuentra el CADEP.

De todos modos, para efectos de la generación, manejo y control de información documentada, se recomienda asignar a cada documento una codificación propia para el Centro de Apoyo, tal y como se describe a continuación. Todos los lineamientos necesarios para creación y manutención de documentos del CADEP se apoyan en la Guía de Normalización de Documentos de la UDFJC (SIGUD, 2015).

La base documental del CADEP Acacia estará conformada por las caracterizaciones de proceso, procedimientos (protocolos), instructivos de trabajo, formatos de registro, documentación institucional y documentación externa. El código de cada documento contendrá en primer lugar, las letras que identifican el tipo de documento (Ver Tabla

3), en segundo lugar, las letras que identifican el nombre del documento y en tercer lugar, el número consecutivo. Así por ejemplo, para el proceso de gestión de calidad, se asignará el código CPE-GC-02.

No obstante, teniendo en cuenta que la validación oficial de los códigos de documento solamente la realiza la oficina de planeación y control interno de cada Universidad, los códigos que aparecen en el Listado Maestro de documentos del CADEP (Ver Anexo 1), son provisionales.

Tabla 3. Nomenclatura documentos CADEP

TIPO DE DOCUMENTO	NOMENCLATURA
Caracterización de proceso estratégico	CPE
Caracterización de proceso misional	CPM
Caracterización de proceso de apoyo	CPA
Procedimiento	PR
Instructivo de trabajo	IN
Formato de registro	FR
Guía	GUI

Elaboración de documentos

Por su parte, teniendo en cuenta las numerosas particularidades de la documentación correspondiente a los procesos misionales del CADEP, la elaboración y control de documentos constituye uno de los procedimientos de la base documental del Centro y en conformidad con los lineamientos normativos, deberá ejecutar la secuencia de actividades que se ilustran en la Figura 6.

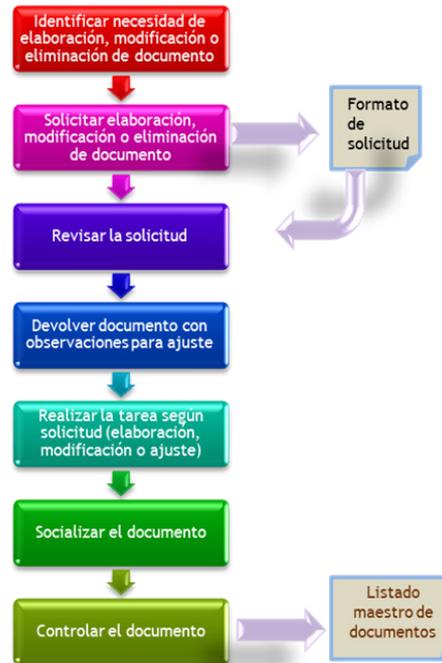


Figura 6. Secuencia para la elaboración y control de documentos

Actualización y control de cambios

En correspondencia con el esquema general de gestión de cada Institución, todos los documentos deberán incluir el Escudo de la Universidad y el logo del CADEP o de la RIESC-Acacia; de igual forma y para efectos de actualización y control de cambios, deberán mencionar los nombres, cargos y fechas de elaboración, revisión y aprobación, así como la fecha de modificaciones, el número de versión y la descripción de la modificación.

Adicionalmente, debería incluirse el nombre del macroproceso (de la institución si lo tiene) con el cual se encuentran articulados.

Toda ésta información se contendrá como información documentada en la plataforma Administra Acacia.

En un aparte posterior de éste documento se presenta una propuesta preliminar de articulación con los diferentes procesos de la Universidad, sin embargo su validación oficial está pendiente aún. Una vez se obtenga la validación por parte de las

instancias institucionales, la documentación del CADEP será integrada oficialmente a la plataforma de procesos de la Universidad y recibirá asignación de código definitivo.

4.2.2 Recursos de apoyo para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad del CADEP Acacia

Se presentan a continuación lineamientos generales para la consecución y gestión de los recursos de los que un CADEP debe disponer para implementar, mantener y mejorar su esquema de operación por procesos y en general su esquema de gestión con enfoque en calidad

Personas

Un CADEP debe contar con un equipo coordinador que liderará el Centro y cada uno de los cinco módulos. Sus calidades profesionales están sujetas a la naturaleza de las funciones y servicios que presta cada Módulo y de las exigencias de gestión en general, en el caso del Director del CADEP.

Un factor muy importante es la disponibilidad de tiempo que implica el ajuste y validación de los planes de trabajo que se presentan a la Universidad. Dada la cantidad de tareas y de responsabilidades que le atañen a un Coordinador de CADEO o de Módulo, la disponibilidad de tiempo debería ser completa para el primero y de por lo menos medio tiempo para los segundos.

En cuanto a las calidades humanas, ésta son fundamentales ya que se requiere una plena identificación con la misión y visión del CADEP y total convicción y disposición para apropiarse de los fundamentos en los cuales basa todo su quehacer. Esto contribuirá a que el nivel de conciencia por la importancia del logro de los objetivos sea más fácilmente transmitido a toda la comunidad universitaria al constituir a los Coordinadores y sus equipos de docentes, en verdaderos factores multiplicadores de los esfuerzos con miras a la acción conjunta a nivel intra e interinstitucional.

Por otra parte el CADEP debe contar con un equipo de asistencia que será contratado por la Universidad y que prestará servicios en las funciones relacionadas con asistencia administrativa, comunicación, asistencia tecnológica e informática y

asistencia pedagógica y virtual. Estos profesionales deben estar altamente calificados, tener disciplina, responsabilidad y grandes habilidades para fomentar y desarrollar estrategias de trabajo en equipo.

Finalmente, los equipos de Módulo se conforman principalmente con docentes de todos los tipos de vinculación y en la medida de lo posible de diversas disciplinas o campos de conocimiento y con la disponibilidad de tiempo suficiente para asumir tareas y proyectos de corto, mediano y largo plazo.

Con el fin de procurar la cohesión y articulación, generar y mantener motivación e interés, el CADEP realizará encuentros de trabajo e integración semestrales y promoverá la formación virtual e las temáticas propias de su ejercicio.

Recursos físicos

La suficiencia y la accesibilidad son los criterios fundamentales en los cuales debe basarse la Universidad para disponer los espacios físicos en los que funcionará el

CADEP. Cabe mencionar que el CADEP cuenta con un manual de accesibilidad física que la Institución debe tomar como guía para estas disposiciones.

En todo caso, debe contarse con los espacios necesarios para la atención de los usuarios desde la dirección y desde cada uno de los módulos, así como espacio para los puestos de trabajo de los cuatro asistentes.

Debe disponerse del espacio para el montaje del laboratorio de ideas experimentales con las condiciones requeridas para su correcto funcionamiento.

Comunicaciones

Las comunicaciones están a cargo de un comunicador social que asumirá las responsabilidades y funciones concernientes al apoyo a la gestión de relaciones internas y externas y las actividades de difusión y diseminación a nivel local, nacional e internacional.

Cabe destacar que la responsabilidad directa del diseño de estrategias y consecución de acuerdos de cooperación a todo nivel es función de Convoca, equipo que contará con la asistencia del experto en comunicación.

Finalmente, desde la asistencia administrativa se hará un seguimiento a las comunicaciones con apoyo en un protocolo creado para tal fin, que contempla los aspectos de: a quienes, cómo, cuándo, qué y quien debe realizar las acciones de comunicación.

5. Modelo de articulación institucional para el CADEP Acacia

El Sistema de Gestión de Calidad del CADEP Acacia, articulará a través de su estructura de procesos, con el modelo operativo de gestión de cada una de las universidades a las cuales pertenezca y se integrará con el esquema jerárquico de la institución de acuerdo con la naturaleza de las unidades, instancias o dependencias con que cuenta la Universidad en conformidad con su estilo de organización administrativa.

Dadas las particularidades que deberá considerar cada CADEP para articularse estructuralmente con su Institución, se presenta a continuación, a manera de

ilustración, la propuesta de articulación en el caso de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de Bogotá (Colombia).

En ésta Universidad, el CADEP se integrará al grupo de organismos adscritos a la Vicerrectoría académica cuya misión se enfoca a intereses y necesidades específicas de carácter social, científico y/o educativo.

Con el fin de construir una propuesta de articulación que facilite el flujo de trabajo y de información necesarios para asegurar una prestación de servicios con calidad, oportunidad y coherencia, se adoptaron y aplicaron las siguientes premisas básicas:

- Conservar correspondencia en terminología usada por el sistema de gestión institucional y por el CADEP
- Conservar la misma categorización de procesos que se maneja a nivel institucional
- Adoptar la estructura documental establecida por la Universidad para facilitar la consecución de acompañamiento y respaldo institucional, y agilizar los procedimientos para generación, manejo y control de documentos.

La figura 7 que se presenta a continuación, ilustra las relaciones identificadas entre los procesos CADEP y los procesos del Modelo de operación de la Universidad Distrital. Estas relaciones se identificaron a partir de una revisión de objetivos generales y alcance de unos y otros, de tal manera que fue posible vislumbrar oportunidades significativas de enlace con base en cinco tipos diferentes de relación. Nótese que, siendo un organismo adscrito a la Universidad, el sistema de gestión de calidad del CADEP se considerará de segundo nivel con dependencia del sistema de gestión institucional, que es de primer nivel.

Es importante notar, que las relaciones se dan no necesariamente y de manera única entre los tipos de proceso de la misma naturaleza, lo que exigió una revisión con una óptica más amplia y exhaustiva.

El trabajo de formalización de las relaciones que articularán el CADEP con el sistema de gestión de la Universidad, se logrará a través de un trabajo de equipo integrado por profesionales de SIGUD y del módulo CONVOCA del CADEP-ACACIA. Se espera que una vez se culmine ésta revisión, el sistema de gestión de calidad del CADEP, quedará formalmente integrado a la plataforma institucional.

Como se dijo anteriormente, las relaciones posibles entre los procesos institucionales y los del CADEP, se tipificaron en cinco grupos principalmente, a saber:

- Suministro de información
- Prestación de servicios CADEP
- Respaldo institucional
- Suministro de recursos
- Soporte físico y técnico

Con el ánimo de establecer claridad entre las relaciones, esta categorización se sistematizará, identificando además canales de comunicación, responsables, hitos de control y seguimiento y beneficios mutuos esperados.

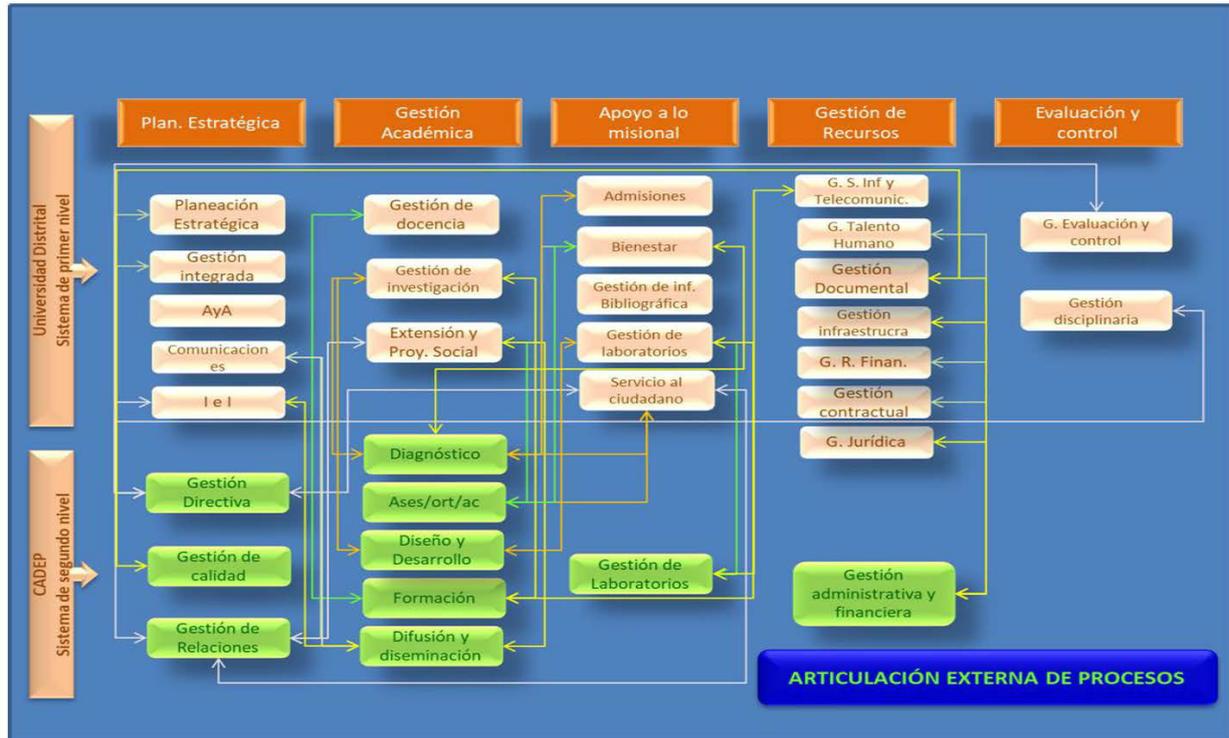


Figura 7. Modelo de articulación CADEP-SIGUD UDFJC

La Figura 8 ilustra cómo en el marco de un enfoque de gestión por procesos, la articulación de los mismos conformará relaciones entre las actividades que se desarrollan dentro del procesos, del tipo cliente (usuario)-proveedor interno, lo que a la vez contribuirá a afianzar responsabilidades formales entre las partes y velará por el flujo ágil y oportuno de información y de esfuerzos de todo tipo para el bien de los objetivos comunes y de los particulares a la vez. Cabe anotar que éstas relaciones pueden darse en doble vía, tal y como se muestra en la figura.

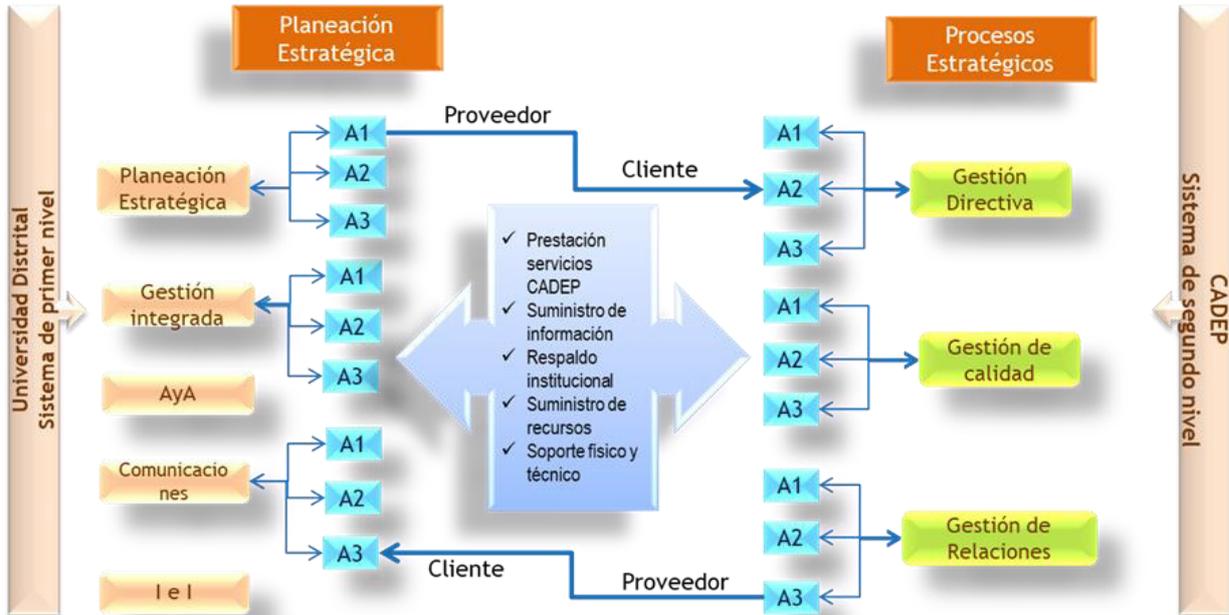


Figura 8. Comportamiento de las relaciones CADEP-SIGUD UDFJC

Bibliografía

ACACIA. (2015). Memoria Técnica del Proyecto: Centros de Cooperación para el Fomento, Fortalecimiento y Transferencia de Buenas Prácticas que Apoyan, Cultivan, Adaptan, Comunican, Innovan y Acogen a la Comunidad Universitaria. UDFJC/UNED. Bogotá: UDFJC.

AEC. (Julio-Septiembre de 2009). El papel de las personas en la gestión por procesos. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de El papel de las personas en la gestión por procesos: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=e821b863-0f11-4f8e-8586-2ed8bdd4c586&groupId=10128

Agudelo Tobón, L. (2012). Evolución de la gestión por procesos. Bogotá: ICONTEC.

- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Castillo, D. M., & Martínez Tobo, J. C. (2010). Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Bogotá: ICONTEC.
- Díaz Ruiz, C. (2013). Administración de sistemas de gestión basada en principios. Bogotá: ICONTEC Internacional.
- 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
- Huergo, J. (18 de Noviembre de 2012). Los procesos de gestión. Recuperado el Abril de 2019, de Los procesos de gestión: <https://es.scribd.com/document/113676491/Huergo-Procesos-de-Gestion>

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

ISO. (15 de Octubre de 2015). NTC-ISO9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. Bogotá: ICONTEC Internacional.

ISO. (Mayo de 2015). Quality Management Principles. Recuperado el Octubre de 2018, de Quality Management Principles:
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>

Limas, C., & Sarraipa, J. (2016). Calidad funcional y calidad de proceso en los software prototipos del proyecto ACACIA. UNINOVA-UFOPA. Brasil: ACACIA.

Maldonado, A., & Velásquez, A. (Diciembre de 2006). Un Método para definir la Arquitectura de Procesos. Recuperado el mayo de 2019, de Un Método para definir la Arquitectura de Procesos:
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2062&context=amcis2006>

Mariño Navarrete, H. (2003). Gerencia de procesos. México D.F.: Alfaomega.

Ministerio de Fomento de España. (Mayo de 2005). La gestión por procesos. Recuperado el Agosto de 2017, de La gestión por procesos:
<https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>



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

Universidad Pedagógica Nacional (UPN) | Colombia

unesp

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