

5 La gestión de calidad como estrategia para el funcionamiento de los Centros Acacia

Sandra Esperanza Méndez Caro

La naturaleza de los Centros Acacia, como organismo adscrito a una Institución de Educación Superior, exige la organización de su quehacer con el rigor y formalidad que le permita planear estratégicamente, ejecutar y generar resultados de alto impacto a la comunidad que atiende. Considerando los compromisos adquiridos a nivel contractual e institucional, la organización interna del CADEP Acacia (Centro Acacia) debe dar cuenta del cumplimiento de condiciones de calidad, en su estructura y formas de actuación, que aseguren los resultados esperados.

En este orden de ideas y con el fin de que el CADEP Acacia ofrezca sus servicios con la efectividad esperada y conforme al contexto, necesidades y propósitos para los cuales fue creado, se propuso la implementación de un sistema de gestión de calidad que integrara los elementos necesarios para cumplir con los requisitos que posibiliten el desarrollo del CADEP a cabalidad. Por esta razón, se adoptó el estándar internacional *ISO9001: Directrices y requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad*, como referente fundamental para el propósito en mención.

El estándar *ISO9001* se seleccionó al considerar que la estructura y lineamientos de gestión que propone, establecen un estilo de gestión que contribuye a garantizar la calidad de las acciones y resultados del Centro, en términos de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población objetivo. Esto se logra a través de un sistema que proyecta, estratégica y relacionamente al CADEP Acacia hacia la consolidación y crecimiento sostenido y sostenible. Así, la labor que emprende el Centro se convertirá en un factor multiplicador, local y global, para la inclusión universitaria y el enriquecimiento social.

Con esta base, el Sistema de Gestión de Calidad expuesto en los siguientes apartes, le permite al CADEP:

- i) Demostrar capacidad para prestar servicios que satisfacen necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, aspirando siempre a aumentar su satisfacción.
- ii) Fomentar una cultura de calidad revelada en comportamientos y actuaciones que evidencian la filosofía del CADEP y se orientan a la satisfacción de necesidades y expectativas de todas las personas, dependencias y entidades interesadas.
- iii) Respalda a la dirección del CADEP en el uso óptimo de los recursos.
- iv) Promover un trabajo integrado y articulado entre todos los módulos, potenciando los esfuerzos para asegurar eficiencia y efectividad.
- v) Integrar en una misma estructura, 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.

5.1 Principios de calidad: convicciones en las que Centro Acacia basa su acción

5.1.1 Breve fundamento conceptual

Más que un concepto, la calidad se ha asumido a través de la historia como una estrategia, un proceso e incluso como un paradigma. Las dos primeras asunciones se abordarán más adelante e inicialmente, se considera que la calidad como paradigma revela la visión gerencial, el concepto de ser humano, el papel de la tecnología, la estructura y las estrategias en una organización, los efectos en una comunidad objetivo y la manera en que se deben gestionar los mismos (Navarrete, 2002). En pocas palabras, la calidad revela el pensamiento y el estilo de actuación de un grupo humano mientras se dirige a las metas compartidas. Estas formas de pensar y actuar tienen su origen en principios que, al aplicarse, se convierten en prácticas que pueden o no

ser acatadas por todos los involucrados, por lo cual, es necesaria la revisión y reflexión permanente para construir y mantener una cultura de calidad.

Para abordar la calidad, un término necesario de definir es el de *principio*. Éste, entre otras acepciones, se comprende como: la base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discurrendo en cualquier materia, o la norma o idea fundamental que rige el comportamiento o la conducta (RAE, 2019). Bajo estas acepciones, ciertamente, debe acogerse la noción de “principio de calidad”, en cuanto convicción fundamental, para guiar o dirigir una organización, encaminada a la mejora continua, por medio de la identificación de las necesidades del usuario y de otras partes interesadas, o la creencia fundamental, norma, regla o valor que es aceptada como verdadera y puede ser usada como premisa para la gestión de calidad (ISO, 2015).

Con base en lo anterior, se determina que los Sistemas de Gestión de Calidad requieren del establecimiento de “principios de calidad” (en adelante, Principios) que guíen los procesos y las acciones, de manera que, la calidad, más que estrategia de trabajo, constituya una forma de ser y pensar que se materializa de manera consecuente con aquella, y contribuya a la mejora del desempeño del organismo o entidad que implementa los Principios establecidos (ISO, 2015). Por otra parte, estos Principios contribuyen a asegurar coherencia entre lo que se piensa, lo que se documenta y la forma en que se procede, en sí, garantizan el logro de unidad de propósito y transparencia en las actuaciones (Díaz Ruiz, 2013). Esto, siempre y cuando sean socializados y apropiados por un equipo de trabajo y se reflejen en su actuar cotidiano.

5.1.2 Los principios de calidad en Centro Acacia

Con base en los principios ISO de gestión de calidad (ISO, 2015), en conformidad con el marco expuesto y en correspondencia a la naturaleza y propósitos del Centro Acacia, se realizó una proyección de los elementos de cada Principio aplicables al CADEP. El Cuadro 1 condensa el análisis realizado y la formulación final de los Principios de gestión para el CADEP.

Cuadro 1 *Análisis y formulación final de los Principios de gestión para el CADEP Acacia*

Principio ISO	Descriptorios aplicables en el CADEP	Principio de Gestión de Calidad en el CADEP	Formulación del Principio
Enfoque al cliente	<p>Cumplir requisitos y generar confianza</p> <p>Conocer a los clientes y partes interesadas</p> <p>Enlazar objetivos y necesidades</p> <p>Medir la satisfacción</p>	<p>Prioridad centrada en la comunidad universitaria</p>	<p>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.</p> <p>Estas necesidades y expectativas las aborda a través de la investigación y del trabajo conjunto entre Módulos CADEP, las dependencias de la Universidad y el entorno en general.</p>
Liderazgo	<p>Unidad de propósito y de dirección</p> <p>Condiciones para generar compromiso</p> <p>Desarrollo y mejora de capacidades</p> <p>Valores compartidos, imparcialidad y comportamientos éticos</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>El CADEP cuenta con una visión, misión, metas y objetivos compartidos y apropiados 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.</p>

Cuadro 1 Análisis y formulación final de los Principios de gestión para el CADEP Acacia

Principio ISO	Descriptor aplicables en el CADEP	Principio de Gestión de Calidad en el CADEP	Formulación del Principio
Compromiso del personal	Personas competentes, empoderadas y comprometidas Respeto y participación Reconocimiento Comunicación y colaboración Discusión abierta y compartir conocimiento y experiencia Autoevaluación de desempeño y evaluación de la satisfacción	Participación de todos los integrantes 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.
Enfoque a procesos	Procesos interrelacionados para entender cómo se generan los resultados	Enfoque a 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.
Mejora	Actuación para mantener y mejorar el desempeño, reaccionar a cambios y aprovechar oportunidades	Mejora	El CADEP promueve la apropiación de la mejora continua en cada colaborador y para ello ofrece alternativas para el desarrollo de capacidades y el mejor uso de herramientas y métodos de trabajo.

Cuadro 1 Análisis y formulación final de los Principios de gestión para el CADEP Acacia

Principio ISO	Descriptor aplicables en el CADEP	Principio de Gestión de Calidad en el CADEP	Formulación del Principio
Toma de decisiones basada en hechos	Análisis y evaluación permanente de datos con un enfoque de causa-efecto para tomar decisiones coherentes con ellos	Decisiones basadas en información de resultados	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.
Gestión de relaciones	Gestión de las relaciones con las partes interesadas para optimizar su impacto en el desempeño	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.

5.1.3 Los principios de calidad en el CADEP ¿para qué?

La naturaleza del equipo humano del CADEP trae consigo un reto para el equipo humano que lidera, gestiona, investiga, interactúa, asiste y colabora en el Centro Acacia, específicamente, en lo que se relaciona con la estrategia de gestión y la disposición con que todos sus miembros trabajarían. Esta disposición es determinada por la heterogeneidad profesional, la diversidad en apropiación, la comprensión de la propuesta ACACIA e, incluso, por el nivel de identificación con los alcances propuestos y la manera cómo se propone conseguirlos, en esencia, hay diferencias como equipo humano. Estas diferencias requieren de la promoción de una unidad de criterio en las actuaciones del equipo CADEP Acacia. Tal unidad se encuentra en el establecimiento de los Principios de Calidad, lo cual es una oportunidad para cuestionar y compartir visiones y caminos para dirigirse a las metas.

Así mismo, los Principios de Calidad contribuyen a cuestionar creencias sobre la manera en que se deben abordar las acciones, como la idea de que la gestión varía según la institución; realmente, la gestión es una sola y los principios son los mismos, lo que de hecho cambia es el lenguaje (Mariño, 2002). Otra idea, que los Principios afianzan, se refiere al tipo de liderazgo que se debe ejercer para alcanzar e incluso superar los resultados. El liderazgo, especialmente, la figura del líder no es aquel distante, de puertas cerradas, frío, hermético y excesivamente discreto, sino aquel que proyecta un conocimiento real de la entidad y su razón de ser, ejemplifica con su propio comportamiento lo que la entidad busca, promueve, defiende y desea transformar, es cercano y su gestión es de puertas abiertas; así, más que un impartidor de órdenes, quien lidera guía u orienta estratégicamente, haciendo gala de su empatía y su capacidad de escucha.

Todas estas cuestiones, sumadas a la conformación de una unidad de criterio sobre el manejo de la información, el uso de los procesos para facilitar el logro de resultados e incluso la forma de gestionar las relaciones, han concretado en los Principios de Calidad, un marco de acción para gestionar el CADEP.

5.2 El CADEP Acacia y su población beneficiaria: ¿cómo gestionar las relaciones externas?

5.2.1 La gestión de relaciones desde la óptica de la calidad

La formalización de las relaciones de una entidad u organismo que ejecuta procesos para lograr objetivos predefinidos y cumplir lo prometido a las partes interesadas, requiere el desarrollo de dos acciones fundamentales: el análisis de los grupos interesados y la gestión de estos. La primera acción, el proceso de análisis, comienza con la identificación y caracterización de estos grupos y la priorización de sus intereses, necesidades y/o sus requerimientos para integrarlos a los procesos estratégicos del organismo o entidad. La segunda acción, la gestión, se refiere al establecimiento de acciones de comunicación, negociación, celebración de acuerdos (Ceupe, 2019) y todo aquello que formalice las relaciones a través de beneficios que satisfagan necesidades, prevean riesgos y actúen para mitigarlos o evitarlos.

De manera más amplia, la identificación de las partes cuenta con una serie de etapas particulares, frente a estas, cabe anotar que las variadas propuestas metodológicas, revisadas sobre el tema, guardan entre sí escasas diferencias. Las siguientes son las etapas de identificación de las partes tenidas en cuenta en el marco del CADEP Acacia:

- Precisión de un concepto de partes interesadas: concretamente pueden asumirse como actores sociales, en cuanto grupos con identidad, valores y recursos propios y que actúan socialmente para defender intereses y responder a necesidades prioritarias; también, pueden entenderse como grupos de intervención que actúan para transformar situaciones (MEN, 2016).
- Categorización o identificación de la forma de agrupamiento de interesados conforme a los tipos de ofertas dirigidas a cada uno de ellos (Busque, 2018). Esta identificación puede hacerse con base en aspectos como representatividad, campo de interacción, función que cumplen, recursos que poseen, poder que invisten, objetivos que persiguen, acciones que desarrollan, resultados que obtienen y relaciones que mantienen con otros actores (MEN, 2016). Otra forma de categorizar puede referir a factores como cercanía, influencia, responsabilidad y dependencia (Granda Revilla y Trujillo Fernández, 2011).

- Evaluación de los actores sociales de cada grupo con el fin de identificar intereses, prioridades o necesidades. La evaluación utiliza técnicas de discusión y de organización manual de información o técnicas de análisis de datos por medio de herramientas informáticas, se construye un mapa que confronte variables como: poder, influencia, interés, importancia, urgencia, legitimidad, requisito y proximidad (Busque, 2018).
- Definición de una estrategia de gestión con base en los resultados de la evaluación y conforme a la adopción de alguno de los aspectos mencionados. Estas estrategias pueden ir desde simplemente escuchar hasta el desarrollo de planes de acción para atender necesidades y formalizar comunicaciones (Busque, 2018).
- Medición de la eficacia de la estrategia global y las específicas de acuerdo a resultados de cumplimiento de acciones, respuestas generadas, cambios en las relaciones o en los grupos de interés (Busque, 2018), entre otros.

5.2.2 Lineamientos para el diseño de un modelo de gestión de relaciones externas

Aun cuando Centro Acacia es un organismo de carácter académico y administrativo adscrito a una IES, posee características que le exigen atender dentro de sus procesos de gestión, compromisos comunes a toda organización, a saber (Dugarte, 2004):

- Es una unidad o agrupamiento humano deliberadamente constituido con fines específicos.
- Cuenta con una estructura de relaciones entre objetivos, funciones, procesos y servicios y actividades que se ejecutan por medio de elementos materiales y de talento humano que deben coordinarse para lograr la máxima eficiencia de los planes establecidos.

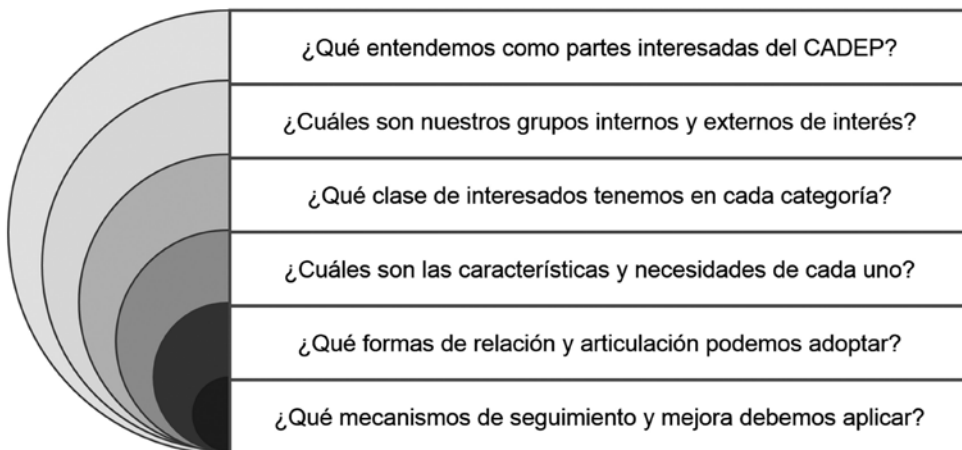
Estas características imponen la necesidad de considerar acciones para la organización interna y acciones para establecer relaciones sólidas con todos los entes interesados en la actividad del organismo, ya sea por una incidencia directa o indirecta o por la identificación de beneficios potenciales en cualquier vía. No realizar esta labor de identificación de los grupos interesados o actores sociales, como también se les denomina, y sus niveles de influencia y dependencia, puede generar pérdidas de esfuerzos en tiempo, recursos, trabajo, y un daño significativo a la credibilidad que se busca para

alcanzar un posicionamiento o consolidación dentro de un ámbito específico (Busque, 2018). De hecho, en el caso específico de Centro Acacia podría perder oportunidades de articulación o de trabajo conjunto con entes externos dispuestos a fortalecer esfuerzos para alcanzar propósitos comunes.

Una vez aclarada la necesidad de identificar y caracterizar los grupos interesados para Centro Acacia, se convoca a todos los actores internos que, de una forma u otra, tomarán parte en las relaciones con el entorno (Granda Revilla y Trujillo Fernández, 2011). Para la identificación se cuenta con la participación de integrantes de los diferentes CADEP Acacia y se aplican metodologías para confrontar y calificar la información. Cabe aclarar que, la percepción individual de los participantes, en estas discusiones, juega un papel importante para la definición de las partes interesadas.

Este proceso se realizó en la primera etapa de construcción del Modelo de Calidad del CADEP, antes de su puesta en marcha, por lo que, una vez iniciado el funcionamiento en pleno del Centro, se requiere de revisiones periódicas que conduzcan a la introducción de otros grupos, no considerados en primera instancia. En síntesis, el proceso desarrollado para la identificación y gestión de los grupos interesados de Centro Acacia exige responder secuencialmente a los interrogantes ilustrados en la Figura 1.

Figura 1 *Etapas de identificación de grupos interesados en Centro Acacia*



5.3 La gestión de relaciones en un Centro Acacia: lo rescatable y lo mejorable

Un año después de puesto en marcha el CADEP Acacia, el desarrollo de la gestión de sus relaciones externas e internas deja en claro algunas reflexiones en torno a la aplicabilidad de la propuesta realizada y las modificaciones metodológicas necesarias para garantizar un acercamiento y una formalización de las oportunidades de articulación para el fortalecimiento mutuo y para el alcance del propósito misional del Centro.

El análisis para la caracterización de intereses y formas de relación con los diferentes grupos de intervención del CADEP Acacia debe realizarse periódicamente; de igual forma, debe revisarse el impacto ejercido en ellas y en el CADEP por las acciones y los acuerdos de cooperación llevados a cabo. Por lo cual, el establecimiento de un mecanismo que alimente permanentemente al CADEP con nueva información sobre necesidades y niveles de satisfacción de sus partes interesadas y sobre nuevos grupos que se integren cooperativamente al accionar del Centro es una necesidad a cubrir. Por ejemplo, conformar una base de datos con todas las entidades y dependencias con las que se han realizado acciones conjuntas con el ánimo de aprovechar futuras oportunidades y en el caso del equipo del Módulo Convoca, se debe explorar permanentemente oportunidades de acción conjunta, a nivel interno (Universidad) y externo, y atender ágilmente las demandas de sus grupos actuales.

Estos requerimientos o necesidades emergentes en la puesta en funcionamiento de los CADEP en las Universidades, a su vez, implica la necesidad del respaldo institucional, puesto que los equipos de trabajo en los Módulos, que constituyen los servicios del Centro, deben ser fuertes en número y dedicación. Presentar carencias a este respecto dificultará la gestión de las relaciones con los grupos interesados.

5.4 El CADEP Acacia y su direccionamiento estratégico: elementos metodológicos para orientar el funcionamiento hacia el cumplimiento misional

5.4.1 Construcción de los pilares estratégicos: fundamentos conceptuales

Todo organismo o entidad de cualquier naturaleza requiere, para dirigir los esfuerzos y acciones hacia el alcance de un horizonte esperado, la proyección estratégica a corto, mediano y largo plazo, partiendo del conocimiento sobre las condiciones iniciales para emprender las labores, el reconocimiento de las necesidades que buscará satisfacer y las problemáticas que abordará; de igual manera, debe definir los mecanismos que usará para supervisar permanentemente la acción, en conformidad con los parámetros, que en el marco institucional, le permitan dimensionar los niveles de logro a través del tiempo. Estos aspectos son los pilares estratégicos en el direccionamiento del organismo o entidad, cuya fortaleza se encuentra en una filosofía de gestión clara y sólida que fundamente lo planeado y dirija las acciones hacia el horizonte esperado.

Para cumplir lo anterior y desde el marco de la gestión de calidad, se comprende la planeación como aquella encargada de establecer los objetivos de calidad y de especificar los procesos operativos necesarios para cumplir dichos objetivos (ISO, 2015). Según Joseph Juran y Edwards Deming (expertos renombrados en el campo de la calidad, referidos en López, 2004), la planeación de la calidad involucra no sólo plantear objetivos sino desarrollar los medios para alcanzarlos considerando como elementos principales, aquellos que se beneficiarán con los productos o servicios y sus necesidades, el producto o servicio mismo y el proceso a través del cual, se producirán o prestarán estos (López, 2004).

Teniendo en cuenta que la calidad debe proyectarse y generar valor a todas las personas, beneficiarios y personal interno; también debe ser un rasgo característico de toda la operación y no sólo de sus resultados.

Por otra parte, según propone Walter Shewart (En López, 2004), la planeación es el primero de los procesos fundamentales para la mejora, seguido de la actuación, la verificación y la actuación corregida y mejorada. Para

hacer de este un ciclo con verdaderas posibilidades de éxito, la planeación es abordada desde tres dimensiones o enfoques, a saber: planeación estratégica, la planeación del sistema de gestión de calidad y la planeación operativa del producto o resultado de la gestión y de su proceso de realización (López, 2004).

La planeación estratégica de la calidad es el primer gran paso para establecer un sistema de gestión enfocado en la calidad. El planteamiento y desarrollo de este proceso debe ser liderado por la dirección de la organización y debe proveer las directrices necesarias para el funcionamiento, de tal manera que su acatamiento asegure el alcance de la misión y de los objetivos previstos. Esta dimensión tiene como punto de partida la información sobre las necesidades y expectativas de los beneficiarios directos e indirectos de la actividad realizada por la entidad, los aspectos reglamentarios y legales, las metas y resultados esperados y los cambios que pueden afectar a la organización. La planeación estratégica genera la política de calidad, los objetivos, los planes operativos y de gestión y las disposiciones para seguimiento y medición del desempeño del sistema (López, 2004).

Con respecto a esta dimensión, es necesario destacar que toda la estructura de proyección de la operación de una entidad y de sus resultados esperados, difícilmente podría llevarse a término sin conciencia por la calidad, cualidad que permea todo el trabajo de una institución y la conduce a resultados satisfactorios de manera sostenida. Esta conciencia por la calidad, evidenciada en la forma en que las personas proceden y apoyada en la idea de que los resultados de calidad no son posibles, sin un trabajo de calidad ejecutado por personas de calidad, tiene como rasgos principales:

- Un compromiso a largo plazo para percibir logros reales y permanentes.
- Una visión global de la razón de ser del organismo y sus posibilidades de logro.
- La claridad de que la calidad no es un fin en sí mismo, sino el camino para alcanzar los propósitos misionales.
- La convicción de que la calidad se origina en las personas a través de sus actitudes y que, por tanto, un resultado de calidad es indicio no sólo de lo que se hace y de cómo se hace, sino de lo que se es.
- Ningún esfuerzo orientado a generar calidad es efectivo si no se refleja en la percepción de los beneficiarios sobre la misma.

5.5 La formulación de un plan estratégico para los Centros Acacia

En el marco expuesto, se establecen los lineamientos estratégicos que direccionan la operación cotidiana del CADEP, en el corto plazo, posibilitan su seguimiento y garantizan el logro de los objetivos formulados a mediano y largo plazo; estos lineamientos son:

5.5.1 Caracterización del estado inicial para puesta en marcha

A partir de la prestación de servicios y los costos que implica sostener el CADEP, la generación de máximo impacto en la comunidad educativa, entendiendo esto como la relación entre los beneficios percibidos por la institución y las acciones realizadas y los servicios prestados por el Centro, exige que la selección de los objetivos esté determinada por las capacidades del Centro y las oportunidades que su entorno le presenta (Spulber, 2010). Esto implica la necesidad de hacer un reconocimiento del estado de los aspectos externos e internos que promoverán o dificultarán la proyección y el alcance misional del Centro.

La identificación de ambos tipos de aspectos suele realizarse por medio de categorías establecidas y matrices que permiten agrupar y valorar diferentes elementos en cada una de ellas; por ejemplo, la matriz PESTA permite identificar aspectos externos en torno a categorías de tipo político, económico, socio-demográfico, tecnológico y ambiental. En cuanto a los aspectos internos, estos son de tipo estructural, funcional y humano y se caracterizan como facilitadores, impulsores u obstaculizadores del logro de objetivos; por ello, sobre estos aspectos se considera su existencia o carencia, y las categorías establecidas son las relacionadas con los procesos, recursos, personas y relaciones.

En este marco procedimental, la agrupación y clasificación que se realiza en las matrices permite valorar como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades los aspectos tanto externos como internos identificados por el equipo de trabajo. La finalidad es identificar los aspectos a mantener, los que será necesario fortalecer y aquellos que habrá que prepararse para sortear estratégicamente.

Es así que en el CADEP, la identificación de los aspectos externos e internos se realiza en sesiones de trabajo en las que participan un equipo representativo de miembros del Centro y en donde se exponen opiniones y comparte información y conocimiento para definir y ponderar cada aspecto, de acuerdo con el nivel de incidencia en el logro de los objetivos; es decir, según las características que favorecen o no el alcance de resultados efectivos del Centro. Este proceso se realiza conforme a lo expuesto y planteado por autores como Spulber (2010), Prieto Herrera (2012), Serna (2010), entre otros.

Con lo anterior, el CADEP plantea que dentro de los aspectos internos, considerados y ponderados, están:

- Estrategia de articulación.
- Tecnología disponible.
- Capital intelectual.
- Relaciones CADEP-Universidad, respectivamente.

Y en lo que concierne con los aspectos externos, considerados y ponderados como fundamentales, están:

- Normatividad educativa.
- Procesos y entidades regulatorias.
- Impacto de la globalización.
- Cambios socioculturales.
- Niveles de inclusión.
- Redes sociales y puntos de vista de los medios.
- Estado de la investigación y desarrollo en el tema de interés.
- Desarrollo de las TIC.
- Impacto de internet y telefonía móvil.
- Tecnologías y soluciones sustitutivas.
- Medios de comunicación institucionales.
- Movilidad social y laboral.
- Entidades de apoyo.
- Políticas gubernamentales.

- Niveles de corrupción.
- Situación económica global.
- Gasto gubernamental.
- Niveles de salud y educación.
- Tecnologías emergentes y transferencia de tecnología.

5.5.2 Misión y visión del CADEP Acacia

Así como, la caracterización del contexto, aspectos internos y externos que favorecerán o no el logro de los objetivos, la formulación de la Misión y la Visión del CADEP Acacia se trabajó conjuntamente. Trabajo fundamental que, junto con la política de calidad, constituye el punto de partida para trazar todo el direccionamiento estratégico de una institución y de cada una de sus áreas o unidades. Para presentar estos la Misión y la Visión en relación con el Centro, es necesario precisar conceptualmente estos elementos y establecer la metodología elegida para su elaboración.

En cuanto a la misión, diversos referentes, le confieren el planteamiento de los propósitos globales, las actividades, los actores que intervienen para el logro de los objetivos y los clientes finales o beneficiarios (Serna, 2010); en otras palabras, la misión presenta qué papel cumple la institución en el sector al que pertenece, para quién lo hace, por qué existe y cómo realiza este papel (Prieto Herrera, 2012).

La visión, por su parte, consiste en una declaración amplia y suficiente del horizonte hacia donde se orientará la entidad en tres o cinco años y debe ser comprometedor y estimulante para promover la pertenencia (Serna, 2010); además, plantea un escenario futuro que impacta en el cliente interno y externo y que debe ser mejor que el actual para lo que se requerirá de pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo (Prieto Herrera, 2012).

Los equipos CADEP usaron como premisas estas apreciaciones sobre la Misión y la Visión para el trabajo de discusión y análisis conjunto de estos aspectos. Para la definición de estos elementos se realizó un trabajo conjunto que reunió a miembros de todos los CADEP en torno a dos conjuntos de interrogantes. El primer grupo de preguntas estaba dirigido a la Misión: ¿qué es y a qué se dedica el CADEP?, ¿para qué existe el CADEP?, ¿cuáles son los elementos diferenciales del CADEP?, ¿quiénes son nuestros beneficiarios

presentes y futuros?, ¿cuáles son los servicios presentes y futuros?, ¿cuáles son los canales de divulgación y/o comunicación?, ¿cuáles son los principios organizacionales? y ¿cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

El segundo grupo refiere a la Visión ¿cómo será el CADEP dentro de tres años?, ¿qué logros le gustaría recordar en cinco años?, ¿qué innovaciones podrían hacerse a los servicios que ofrece?, ¿qué avances tecnológicos podrían incorporarse?, ¿qué otras necesidades o expectativas podrían satisfacerse con los servicios que ofrece? y ¿qué talentos humanos especializados necesitaría dentro de tres a cinco años?

5.5.3 Política de calidad del CADEP Acacia

Un sistema de gestión enfocado en la calidad, requiere la formulación de una política que exponga el compromiso o promesa de valor de la entidad con sus beneficiarios y partes interesadas en general (Mejía Mantilla, Poveda Orjuela, Cañón Zabala y Bohórquez Arévalo, 2006).

Considerando que la política de calidad integra las directrices que describen en conjunto la estrategia de gestión y que estas deben evidenciar que el sistema y los procesos se estructuran para posibilitar el cumplimiento misional del CADEP, la discusión con los equipos CADEP tomó como elementos de base, información sobre los hallazgos de la identificación de los aspectos internos y externos, las necesidades y expectativas de la población objetivo y los objetivos del Centro. Con estos datos se realizaron análisis de correspondencia y se respondió a interrogantes como: ¿qué hace el CADEP?, ¿Cuáles son sus productos/servicios?, ¿quién es su beneficiario ideal?, ¿qué necesidades de los beneficiarios cubre?, ¿qué lo diferencia de las demás dependencias? y, ¿qué futuro se vislumbra para el CADEP?

El resultado de este proceso de reflexión y comprensión del Centro Acacia fue una política que evidencia el compromiso del CADEP con la comunidad universitaria y demás beneficiarios. Esta política de calidad se plantea como sigue:

El CADEP Acacia, cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias, se compromete con la comunidad universitaria y demás interesados, a trabajar en la creación, desarrollo y formación en soluciones educativas accesibles y afectivas, la promoción de la inclusión, el fomento del respeto por el otro y sus diferencias, la

reducción de la deserción estudiantil, la mejora del desempeño académico y el enriquecimiento profesional, promoviendo acciones colectivas en un ambiente colaborativo para superar las brechas de comunicación y cooperación entre profesores, investigadores y directivos, posibilitando la detección, estudio y solución de los problemas cuando no pueden ser enfrentados de manera unilateral por una sola dependencia u organismo institucional, con un talento humano profesionalmente preparado para gestionar con liderazgo, garantizando la mejora continua en todos sus procesos.

5.5.4 Objetivos de calidad del CADEP Acacia

Conforme a los lineamientos metodológicos recomendados para realizar medición, análisis y mejora de los sistemas de gestión, los objetivos de calidad deben tener un enfoque estratégico y deben desplegarse de las directrices que conforman la política de calidad o promesa de valor de la entidad u organismo (Mejía Mantilla et al., 2006).

La correcta formulación de los objetivos estratégicos exige que las directrices de política que se generaron se conviertan en variables, precisando, el periodo esperado de cumplimiento y la manera en que se espera lograrlo. Esta estructura facilita la formulación de indicadores de gestión para realizar el seguimiento y la consecuente toma de decisiones orientada a la mejora (Ríos Giraldo, 2013).

5.5.5 Cuadro de Mando Integral

Una vez establecidas las bases estratégicas que direccionan la acción del Centro Acacia, se hace necesario definir un mecanismo que, de manera integral, permita visualizar la articulación entre objetivos, a través de las diferentes dimensiones o perspectivas de gestión, comenzando por la disposición y uso efectivo de los recursos necesarios para el funcionamiento y sostenibilidad, hasta llegar a los objetivos, cuyo logro se traduce en la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios directos, previamente identificadas. Para lograr este tipo de evaluación, se seleccionó la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard creada por Kaplan y Norton (2009), porque es una alternativa para visualizar integralmente la articulación de los aspectos en mención y, en consecuencia, conduce a una evaluación equilibrada, en la medida en que conjuga la medición de uso de recursos,

el aprovechamiento y desarrollo del talento humano, la gestión de los procesos y la satisfacción de necesidades.

Aun cuando esta metodología fue creada para las organizaciones de producción de bienes y servicios, con apoyo en algunos estudios realizados para la academia, fue posible definir una adaptación a las condiciones de trabajo de los CADEP Acacia, que se explicará en el apartado referente a evaluación de la gestión.

5.5.6 Mapa integral de riesgos y oportunidades

A pesar de que exista una planeación rigurosa no es posible garantizar el cumplimiento total de los objetivos. Esto en razón al carácter cambiante y difícilmente predecible del contexto en que las organizaciones y sus sistemas se mueven. Por ello, es necesario acompañar dicha planeación con estrategias de identificación de riesgos y oportunidades, asociadas a la ejecución de los procesos, con el fin de minimizar la probabilidad de desviación en el cumplimiento de los objetivos planteados. Además, tales estrategias deben contar con la propuesta de alternativas de acción para reaccionar ante los riesgos u oportunidades que se presenten y estén asociados a la ejecución de los procesos que lleva a cabo la organización.

En esta línea central de “prepararse para reaccionar” ante los riesgos y las oportunidades, cabe aclarar que, aun cuando la planeación y ejecución de la gestión esté basada en estos aspectos, lo que realmente se logra es dar al sistema la posibilidad de prevenir o reducir los efectos no deseados, asegurando con ello la mejora continua (ISO, 2015).

La actuación sobre los riesgos implica la identificación y definición de los mismos, sus efectos y la probabilidad de ocurrencia, por lo cual, la acción más importante es la determinación de medidas para prever la ocurrencia de los mismos, a través del monitoreo, la medición, análisis y evaluación. Esto, también, incluye la actuación frente a las oportunidades, entendidas como aquellos beneficios que son posibles percibir al enfrentar un riesgo.

En la gestión de los Centros Acacia, algunos de los riesgos a considerarse son: los tiempos de espera en los trámites institucionales y en la respuesta a solicitudes de apoyo para atender casos, las contingencias institucionales como los paros, los niveles de receptividad por parte de los docentes al

invitárseles a acoger un aprendizaje que los lleve a cambios en su labor docente, la ausencia de personas claves en los eventos que se toman decisiones, insuficiencia de recursos para prestar los servicios del CADEP, entre otros.

Una vez terminado el ajuste de los elementos estratégicos que posibilitan el direccionamiento de la gestión del CADEP y la evaluación, el siguiente reto es la sistematización; esta tiene el propósito de facilitar y disponer con oportunidad y accesibilidad la información necesaria para el seguimiento, control, evaluación y la revisión de la planeación conforme a los resultados de las actividades anteriores.

5.6 Percepción de los efectos de la planeación estratégica en los resultados de Centro Acacia

En primer lugar, el sistema de gestión con que cuenta la Universidad, en donde se implemente el Centro Acacia, constituye un factor importante, ya que este facilita o dificulta la articulación, en la medida en que los aspectos estructurales de la Institución sean compatibles con el esquema de gestión por procesos propuesto para el CADEP. En el caso de la UDFJC, se tuvo la ventaja de que la Institución opera soportada en un sistema de gestión integrado con enfoque en la calidad, la salud ocupacional y el control interno, en el marco de la normatividad ISO9000, misma que constituyó el principal referente para el diseño de la gestión de calidad para la metodologías, modelos y sistemas en el Proyecto ACACIA (Flores López, Gutiérrez y Restrepo y León Corredor, 2016). En consecuencia, aspectos como la caracterización y esquematización de procesos, el levantamiento de la base documental y el procedimiento para su gestión se facilitaron por este hecho.

Por lo anterior, una de las primeras acciones en el momento de proyectar el direccionamiento estratégico del CADEP, es hacer un reconocimiento del sistema de gestión con que cuenta la Universidad, establecer contacto con los responsables del mismo e identificar el mecanismo de articulación más conveniente. Ésta puede darse a través de los objetivos y alcance de los procesos de una y otro o a través de las áreas funcionales de la Universidad según la naturaleza de cada una y su afinidad con las funciones globales del CADEP. También es posible hacer la articulación en las dos vías. De todas formas, la articulación funcional es necesaria toda vez que debe identificarse

la instancia superior a la cual quedaría adscrito el CADEP, con el propósito de direccionar correctamente la planeación y control del mismo.

En segundo lugar, la inserción en la Universidad del CADEP y ya en funcionamiento pleno y la implementación de los procesos de seguimiento trimestral y sus resultados, implican la evolución en el desarrollo de la gestión al servicio de los módulos; puesto que, como en el caso del Centro Acacia UDFJC, surge la necesidad de realizar modificaciones al planteamiento estratégico inicial. Adicionalmente, el carácter multidisciplinar de los equipos CADEP desafía la unidad de criterio para el funcionamiento bajo este esquema de trabajo ya que exige la comprensión y apropiación de una terminología que no necesariamente es compartida por todos.

Finalmente, la información generada por los cambios en las necesidades de los grupos interesados, constituye una fuente de datos para la revisión de las directrices estratégicas, necesaria para asegurar que los objetivos perseguidos correspondan siempre a la realidad manifiesta en la comunidad que se atiende.

5.7 La gestión por procesos: una respuesta efectiva a las necesidades de articulación del CADEP Acacia

5.7.1 La gestión por procesos ¿qué es realmente?

Hoy en día, la gestión enfocada por procesos es un principio universal de buena gerencia (Mariño, 2002), que sobre pasa la percepción de ser una “moda gerencial” para convertirse en una estrategia que proporciona una visión holística e integradora de un sistema de gestión.

Con esta aclaración, el proceso, cimentado en el concepto básico de sistema, involucra, junto con un ordenamiento secuencial y lógico, un conjunto de actividades que se desarrollan gracias al uso o aplicación de unos elementos de entrada (tangibles e intangibles) para transformarlos en resultados de naturaleza similar. Esto implica que casi cualquier actividad puede entenderse como un proceso.

Los procesos se identifican y categorizan conforme a la naturaleza de la entidad u organismo y a sus propósitos principales. No obstante, existe una categorización genérica, por tanto, aplicable a una gran diversidad de organizaciones. Esta categorización presenta los siguientes tipos convencionales: procesos misionales, procesos estratégicos y procesos de apoyo.

En relación con los primeros, estos se desarrollan para atender directamente las necesidades de los usuarios y su alteración bloquearía o dificultaría el logro de los objetivos fundamentales de la entidad; con respecto a los segundos, los procesos estratégicos, son ejecutados por el equipo directivo con fines de planeación, organización, control y evaluación; en cuanto a los procesos de soporte, estos brindan el apoyo necesario para la correcta ejecución de los demás procesos (gestión de documentación, mantenimiento de las tecnologías o la capacitación de los colaboradores, pueden ser ejemplos claros de esta categoría). Además de las categorías convencionales, también, se pueden considerar los procesos de evaluación y control.

En general, la organización de las actividades realizada con este enfoque, establece una cultura de cliente-proveedor interno, en donde la persona, equipo o procesos que suministra una entrada a otro proceso, se convierte en proveedor de este, quien se asume como cliente del primero. Esto genera una ventaja para el sistema, en el sentido en que hace a cada una de las partes (procesos), corresponsables de los resultados, por tanto, la evaluación en un entorno de gestión de calidad, debe centrarse en identificar los errores y sus causas para prevenir y/o corregir y mejorar, y no en identificar “culpables”. Aun cuando si es conveniente que las fallas sean oportunidad para identificar necesidades de mejora de capacidades y talentos. En el caso del CADEP Acacia UDFJC, la Figura 2 ilustra la relación entre procesos, ya expuesta.

Figura 2 Operatividad de la gestión de procesos aplicado al CADEP Acacia



Por otra parte, la identificación correcta de los procesos exige un cambio de mentalidad, en cuanto a la visión de las tareas de la organización a través de las líneas de responsabilidad cliente-proveedor interno. Los procesos no corresponden ni nominalmente ni en contenidos a las áreas o dependencias de una organización; definirlos así sería sacrificar la articulación que debe existir entre ellos y continuar con las formas de organización aisladas en donde cada uno se preocupa sólo por sus propios resultados y no se siente participe directo de los resultados globales.

5.7.2 Los procesos. Elementos aplicables en los Centro Acacia

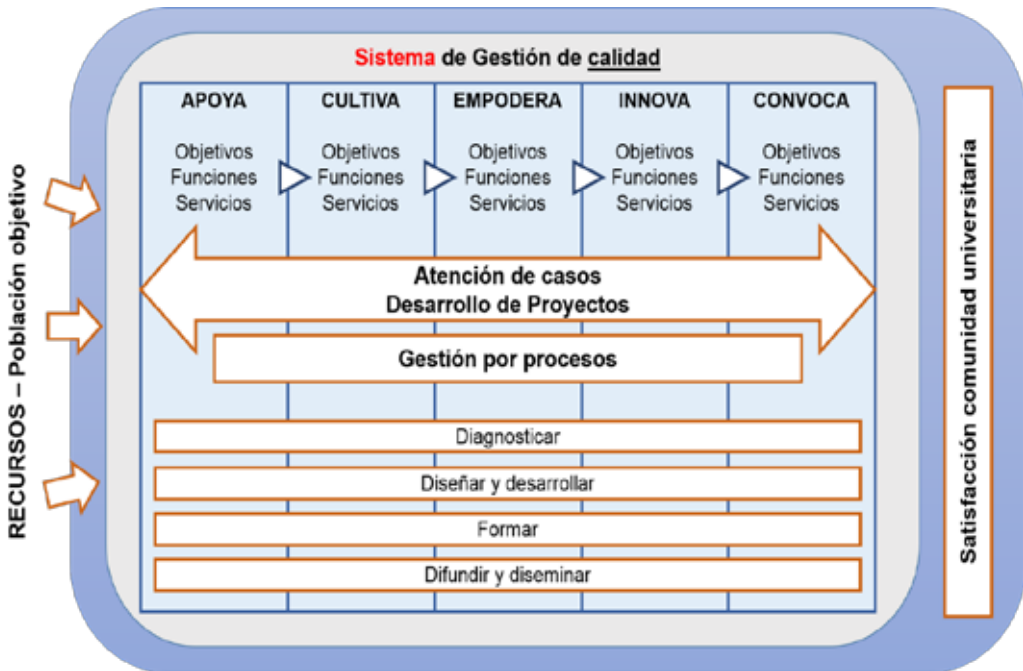
Como ya se ha expuesto, las unidades básicas de funcionamiento y prestación de servicios de los Centro Acacia son los Módulos, por lo cual, la identificación de los procesos en el CADEP exige asegurar una comprensión de la razón de ser, la naturaleza y las características comunes y diferenciadoras de cada Módulo, como se presentó en el capítulo 3.

Con esta base y aunado a lo presentado en el Capítulo III, lo primero que se necesita es precisar el papel como articuladores, que juegan los procesos en la acción de los Módulos y en la articulación con el sistema de gestión de la Universidad donde funciona el Centro. Este papel de los procesos se contrapone al hecho de que gestionar el CADEP con base en los procesos internos de cada Módulo promueve el cumplimiento unilateral de los objetivos y, en consecuencia, muy difícilmente promueven el trabajo conjunto

y la apropiación de una cultura caracterizada por los ambientes cooperativos, alejando la posibilidad de que Centro Acacia desarrolle su estrategia traducida en objetivos y cumpla su propósito misional. Con lo anterior, se establece que es el trabajo articulado lo que garantiza el cumplimiento de objetivos del Centro.

Este trabajo articulado entre Módulos permite identificar actividades y funciones innecesarias al quedar fuera del flujo de trabajo. Este último, conduce a la culminación efectiva de la atención de casos y prestación de servicios en el marco de ejecución articulada de los procesos. La Figura 3 ilustra la relación entre los módulos del CADEP y los procesos de gestión.

Figura 3 La gestión por procesos en el CADEP Acacia

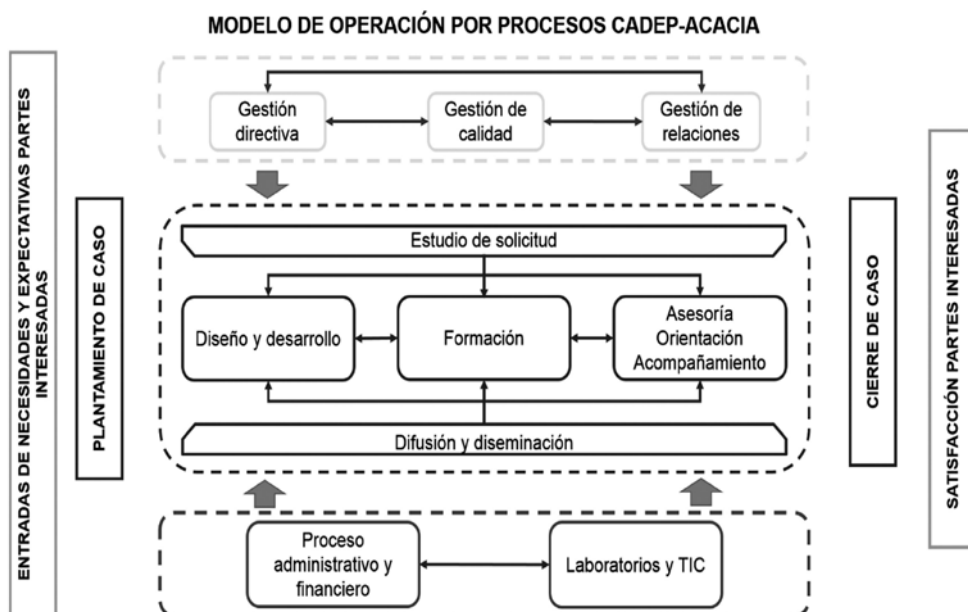


A partir de la Figura 3, se observa que destaca el papel articulador y potenciador de los procesos transversales en los Módulos. Aunado a estas virtudes, esta estructura de funcionamiento evita el uso de documentación excesiva o la desorganización en la ruta que debe seguir la información útil para la

ejecución de las actividades, promoviendo la participación de todos los involucrados en los casos, proyectos y acuerdos de cooperación, centrando la atención en estos y no en funciones separadas cuyo impacto no es lo que se necesita valorar para dimensionar los resultados.

Vale la pena precisar, que el establecimiento de los procesos para Centro Acacia se logró, realizando un desglose de todas las funciones –traducidas en actividades- de los Módulos y la identificación de los elementos comunes que permitieron agrupar actividades de índole similar, que posteriormente se denominaron de acuerdo a esta similitud. De este modo, se generaron los procesos clave o misionales a través de los cuales se atienden de manera organizada y con una secuencia lógica de trabajo, los casos que llegan al CADEP. La red de procesos conformada finalmente, incluyendo los estratégicos y de soporte, se puede observar en la Figura 4.

Figura 4 *La gestión por procesos en el CADEP Acacia*



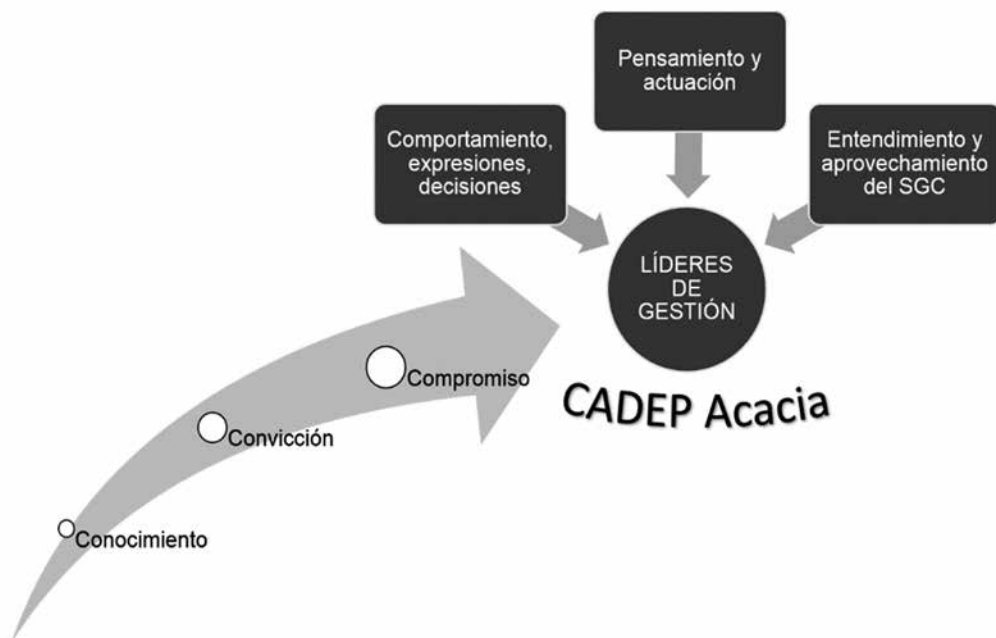
5.8 La implementación de los procesos en Centro Acacia: aprendizajes percibidos

Luego de un año de funcionamiento en pleno del CADEP Acacia, la prestación de servicios y la atención de casos respaldados por el sistema de gestión por procesos, deja claro la importancia de los siguientes lineamientos, no solo para su diseño y puesta en marcha, sino para su consolidación y evolución:

- La identificación de los procesos requiere el trabajo de un profesional con conocimientos y habilidades en el tema, pero su construcción, comprobación y ajuste definitivo exigen la participación del colectivo de personas que se convertirán en responsables de dichos procesos. Es decir, desde un comienzo, quienes van a usar los procesos, deben conocerlos y verse reflejados en ellos.
- El levantamiento de la base documental debe atender la necesidad de facilitar las actividades y permitir el registro de información requerida para el seguimiento y evaluación, evitando siempre el exceso y promoviendo la simplicidad.
- Los recursos informáticos son herramientas útiles en la medida en que provean estructuras de registro, consulta y manejo de información sencilla y entendible para todas las personas. Debe evitarse las plataformas con estructura confusa, densa y estática.
- La capacidad de escucha y la empatía son dos elementos actitudinales fundamentales para lograr un esquema de gestión por procesos que responda a las necesidades de trabajo en el CADEP, toda vez que posibilita un trabajo en equipo en donde se conjugan muy diversas visiones, posturas e incluso prevalencias a la hora de elegir la mejor manera para desarrollar las actividades y alcanzar resultados esperados.

Para finalizar, la calidad no es un programa más o la simple respuesta a un compromiso adquirido por exigencia u “obligación”, es una estrategia fundamentada en una forma organizada de hacer las cosas y cuyos resultados de aplicación se pueden concretar sólo a mediano y largo plazo requiriendo para ello, de un liderazgo convencido y comprometido. Este liderazgo es ejercido en el CADEP por todos aquellos que deciden sobre las acciones del Centro y debe distinguirse por rasgos particulares que responden a la transformación cultural que ACACIA promueve en las instituciones. La Ilustración 1 presenta la relación de estos rasgos.

Ilustración 1 *El liderazgo para la calidad de la gestión en Centro Acacia*



5.9 La evaluación de la gestión: estrategia de formalización de la revisión y análisis de resultados para la mejora

5.9.1 Base teórica para el diseño de un procedimiento de evaluación de la gestión

Además de proveer una estructura coherente para la articulación del trabajo, que refleja el funcionamiento real de una organización o entidad, y de precisar todos los elementos tangibles e intangibles necesarios para la ejecución de los planes de trabajo, un sistema de gestión por procesos suministra un esquema de evaluación con una visión holística, que mide eficiencia y eficacia a través de un conjunto de indicadores con orientación interna (funcionamiento) y externa (percepción de grupos interesados) (Rey, s.f.).

Este esquema de evaluación responde al hecho de que, una vez formulada la planeación estratégica, es necesario asegurar la correspondencia entre todos los elementos que la componen, a saber: Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Acciones. Esto implica que, no es posible limitarnos a planear y esperar resultados sin monitorear la actuación y el avance para el logro de los objetivos, so pena de perder el curso de la búsqueda de los niveles de eficiencia, eficacia al no contar con el suministro permanente de información que soporte las decisiones sobre si se mantiene la actuación o se reorienta.

Por lo anterior, el indicador como instrumento evaluador por excelencia en el marco de una gestión por procesos, es una herramienta para efectuar seguimiento y medición de los elementos que componen un sistema de gestión facilitando la toma de decisiones sobre el mismo en correspondencia con los resultados generados de tal medición (Ríos Giraldo, 2013); más concretamente, un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, a través de la cual se observa el comportamiento cambiante en el objeto de medición respecto a objetivos y metas previstos (Beltrán Jaramillo, 1999)

Instaurar una cultura de medición siempre que se actúa con un sistema de gestión, suministra los elementos para supervisar, controlar y asegurar al máximo los resultados, conforme a los planes previstos.

De igual manera, la medición sistemática que involucra el análisis de resultados, facilita la definición de las causas y su naturaleza, conduciendo con ello, a las acciones de mejora, la detección de tendencias en el comportamiento del proceso y de señales de alerta para reencauzar a tiempo el curso de las acciones. Más aún, la medición dimensiona el alcance y efectividad de las mejoras implementadas (Mariño, 2001).

A pesar de lo anterior, el indicador por si solo difícilmente permitiría obtener un concepto global del rendimiento de una organización o entidad; debe existir una metodología que enlace los objetivos estratégicos desplegados en las actividades que se realizarán para alcanzar las metas que operacionalizan los objetivos (Beltrán Jaramillo, 1999) y que en un marco estratégico deben formularse a corto, mediano y largo plazo; con ello se llega a los indicadores o instrumentos con los cuales se conocerá el nivel de desempeño alcanzado según el nivel de cumplimiento de las metas.

Lo anterior se sustenta en el planteamiento de que, los indicadores diseñados al ser aplicados de manera independiente en cada área funcional no darían cuenta de una visión integral del desempeño o del funcionamiento

(Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002); es decir, no mostrarían la manera en que la ejecución y los logros de una función afectan o favorecen los de otra. Para lograr una evaluación integral y relacional de una organización se requiere el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI, desarrollado por Kaplan y Norton, proporciona retroalimentación sobre el desempeño global a través de los resultados de su actividad, relacionando los datos generados desde varias dimensiones o perspectivas de funcionamiento, con el propósito de generar un diagnóstico completo de la gestión. Estas dimensiones son, para las empresas en general, la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento -del personal- (Kaplan y Norton, 2009), e incluyen un conjunto de indicadores a partir de los objetivos asociados en cada una de ellas, desplegándose de la visión y misión empresarial.

Finalmente, con el propósito de evitar la generación de una batería de indicadores excesiva e innecesaria que se quede sólo en el papel y nunca se apliquen por su escasa funcionalidad, es necesario evaluarlos para determinar el valor que agregan a la gestión y decidir sobre su permanencia. Una manera de lograr una batería de indicadores apropiada es estableciendo el nivel de asociación con los objetivos, los procesos y su categorización (estratégico, misional o de soporte), el impacto que ejercen en los factores críticos de éxito (eficiencia, eficacia y productividad) y la temporalidad (Beltrán Jaramillo, 1999). Este análisis permitirá no sólo identificar la utilidad de los indicadores sino valorar su distribución entre objetivos y procesos y el nivel de atención a cada uno de los factores de éxito lo cual a su vez determinará si el sistema de medición está realmente ejerciendo control o no.

5.10 Instrumentalización de la evaluación de la gestión en Centro Acacia

5.10.1 Lineamientos generales

Una vez puesto en marcha el CADEP y teniendo como punto de partida para la valoración de resultados de funcionamiento, una propuesta documentada que incluía, un procedimiento asociado a los procesos de gestión directiva y gestión de calidad, y un CMI con un grupo de indicadores formulados

para medir el alcance de los objetivos estratégicos, Centro Acacia asumió la evaluación de su gestión como un conjunto de actividades desarrolladas según los criterios de su modelo de gestión y con una periodicidad acorde a los lineamientos institucionales.

La evaluación en Centro Acacia se abordó con un carácter preventivo, formativo y orientado a la mejora y, tiene como propósito, el fortalecimiento institucional en la medida en que ejecuta cabalmente su plan de acción aportando a la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria.

Figura 5 Evaluación de la gestión interna del CADEP Acacia



Según se observa en la Figura 5, con base en las directrices de un sistema de gestión de calidad, la evaluación en Centro Acacia se centra en una revisión liderada por la dirección y se desarrolla en dos dimensiones; la primera de ellas es un seguimiento trimestral para supervisar las actividades y asegurar correspondencia al final de cada periodo entre lo ejecutado y lo proyectado, y un análisis anual de resultados con el fin de valorar la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación del plan anual con la estructura de gestión, los elementos circunstanciales que incidieron en el logro y con los mismos resultados.

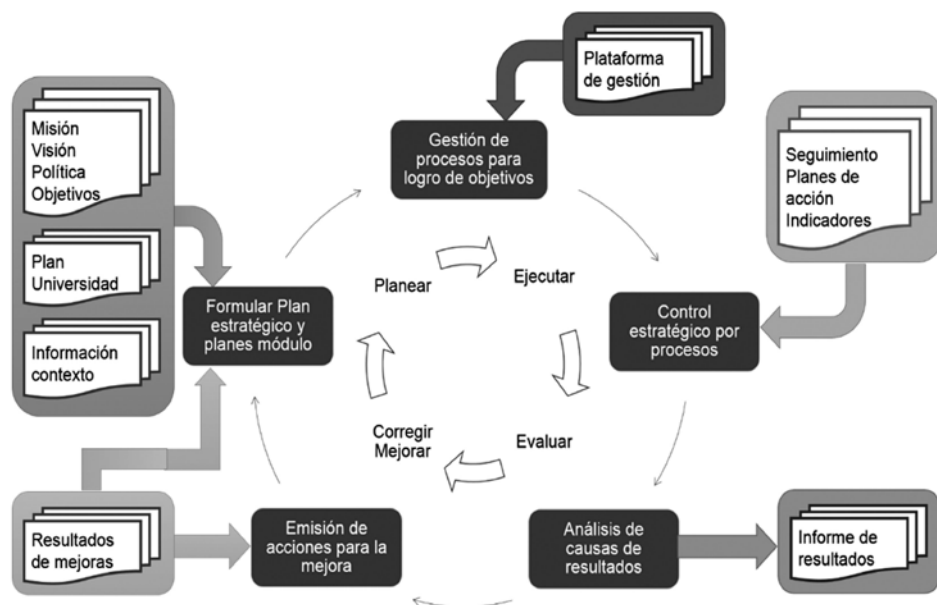
La información generada, en este procedimiento, conduce no solo al planteamiento de acciones de corrección y mejora para fortalecer el funcionamiento del CADEP sino que alimenta procesos fundamentales a nivel institucional por cuanto otorgan reconocimiento por parte de los organismos que nos regulan y vigilan y de la sociedad en general, como el cumplimiento institucional del Plan estratégico y la renovación de la acreditación de calidad institucional, en el caso de la UDFJC, caso que ha sido ejemplo de la experiencia.

Entre los aspectos susceptibles de seguimiento en el CADEP Acacia se encuentran, la prestación de los servicios de los módulos, la efectividad de la atención de los casos y el desempeño de los procesos en cuanto a su contribución a ésta atención, la pertinencia y aplicabilidad del sistema de gestión y por supuesto, la percepción de satisfacción de la comunidad universitaria.

5.10.2 Los objetivos estratégicos y estrategia de medición

Con el propósito de facilitar el seguimiento permanente de la acción para el logro de los objetivos estratégicos del CADEP y tomar decisiones oportunas y efectivas en torno al fortalecimiento de la gestión y la prestación de servicios, se adoptó la metodología del CMI que, como ya se dijo, despliega y organiza los objetivos en torno a las perspectivas que trazan una ruta que, desde la disposición y manejo adecuado de recursos de diferente naturaleza y el desarrollo y aprendizaje en todo su equipo humano para la ejecución efectiva de los procesos a través de los cuales se prestan los servicios y se atienden los casos, conduce a la satisfacción de las necesidades de la comunidad atendida en términos de los focos de acción en los que se centra el CADEP (ver Figura 6).

Figura 6 Secuencia operativa para la evaluación de la gestión interna de Centro Acacia



Aun cuando esta metodología fue creada por Kaplan y Norton pensando fundamentalmente en la empresa privada, la consulta de algunos estudios y propuestas orientados a las universidades o a entidades sin ánimo de lucro (Acevedo, Chévez y Grimaldi, 2007; Oudii, 2014; Arias Montoya, Castaño Benjumea y Lanzas Duque, 2005; Torices García, 2013; González Quintana y Cañadas Molina, 2008) respaldó la decisión de utilizarla para la medición de la efectividad del funcionamiento en el CADEP.

Cabe aclarar que los mencionados estudios, orientaron sobre la identificación y ordenamiento de las perspectivas de gestión, ya que, al ser ideado para organizaciones empresariales, el método ubica como horizonte último a alcanzar, la rentabilidad del negocio, aspecto que por supuesto, difiere totalmente de la razón de ser del Centro Acacia, a saber, la satisfacción de la comunidad universitaria y demás grupos de interés que el Centro atiende o con los cuales interactúa.

Así entonces, las perspectivas de gestión para el CADEP Acacia, generando el mismo efecto de cascada planteado en el método original, recorren la siguiente secuencia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos:

- Recursos y sostenibilidad
- Aprendizaje y crecimiento
- Gestión por procesos
- Comunidad universitaria y demás grupos de interés

Asociados a cada una de ellas, los objetivos se enlazan entre sí de tal manera que el logro de los concernientes a la primera perspectiva contribuye al logro de los de la segunda, hasta llegar a la razón última de la existencia del CADEP: su comunidad universitaria.

El paso más importante para el despliegue del CMI fue la formulación de los objetivos estratégicos, los cuales se obtuvieron de la asociación entre las directrices que componen la Misión, la Visión y la política de calidad. Las relaciones de similitud identificadas se convierten en directrices de las cuales se obtienen variables; estas variables proporcionan el elemento fundamental a partir del cual se formula el objetivo estratégico (Ríos Giraldo, 2017).

Una vez formulados los objetivos, deben seguirse dos acciones: la primera se refiere al despliegue en los procesos con el fin de identificar de qué manera aporta cada proceso al logro de los objetivos con lo que se detecta los procesos que agregan mayor valor y se cuestionan aquellos de aporte mínimo. La segunda acción es la construcción del CMI, formulando indicadores para la medición de cada uno con sus respectivas acciones estratégicas.

De esta manera, el CADEP cuenta con una herramienta integral que proporciona un concepto global de desempeño, a través de la recopilación permanente de información que alimenta la estrategia de evaluación y asegura un control efectivo de la gestión interna.

5.10.3 Directrices para el seguimiento y la revisión de la gestión

Soportado en los lineamientos generales y especificidades que deben considerarse al valorar los resultados de funcionamiento de una institución o de cada una de sus unidades de trabajo, Centro Acacia establece para lograr una medición objetiva y fiel a la realidad, que genere oportunidades de aprendizaje para su equipo humano y de desarrollo y mejora para su estructura de operación, las siguientes directrices:

1. La comparación de los resultados generados por el Centro debe realizarse con respecto a valores referenciales, que constituyan una línea base actualizada, cuyo establecimiento requiere del concurso de diversas dependencias institucionales que tienen la capacidad de suministrar la información necesaria. Solo así podrá obtenerse una visión real del impacto del CADEP en la comunidad educativa.
2. La valoración de los resultados debe ser pertinente, por ello, el criterio de quienes son responsables de realizar las revisiones no debe intervenir en el análisis de fallas e identificación de causas. Esto es posible siempre y cuando se tenga claro que las fallas se buscan en los procesos y no en las personas.
3. Sólo debe ser objeto de medición todo aquello que ejerza un impacto directo en el cumplimiento misional del CADEP y en los compromisos adquiridos con la institución a la que pertenece y con sus grupos de interés en general.
4. La valoración global del desempeño del CADEP debe involucrar no sólo datos cuantitativos producto de la aplicación de indicadores, sino el comportamiento de otras variables como la disponibilidad de recursos, el grado de interés de la población objetivo, las contingencias ocurridas en el periodo de actuación observado y sus consecuencias, entre otros. Todo ello contribuirá a adoptar medidas más efectivas y reales que orienten a la mejora.
5. En general, la evaluación efectiva se apoya en una gestión efectiva y ésta lo es, en tanto se orienta al logro de los objetivos y no se limita a la ejecución de las actividades planeadas.
6. Los resultados de evaluación siempre deben transformarse en acciones que reorientan, replantean o mejoran la acción y alimentan el esquema de planeación. Estas acciones a su vez, deben ser objeto de nuevos seguimientos produciendo resultados con niveles de calidad más altos.

5.11 La medición de la gestión y el funcionamiento de Centro Acacia: el proceso de madurez

La apropiación del procedimiento de evaluación de la gestión, difícilmente puede ponerse en marcha en toda su extensión una vez el CADEP inicia

su funcionamiento en pleno; esto se sustenta en apreciaciones como las que siguen.

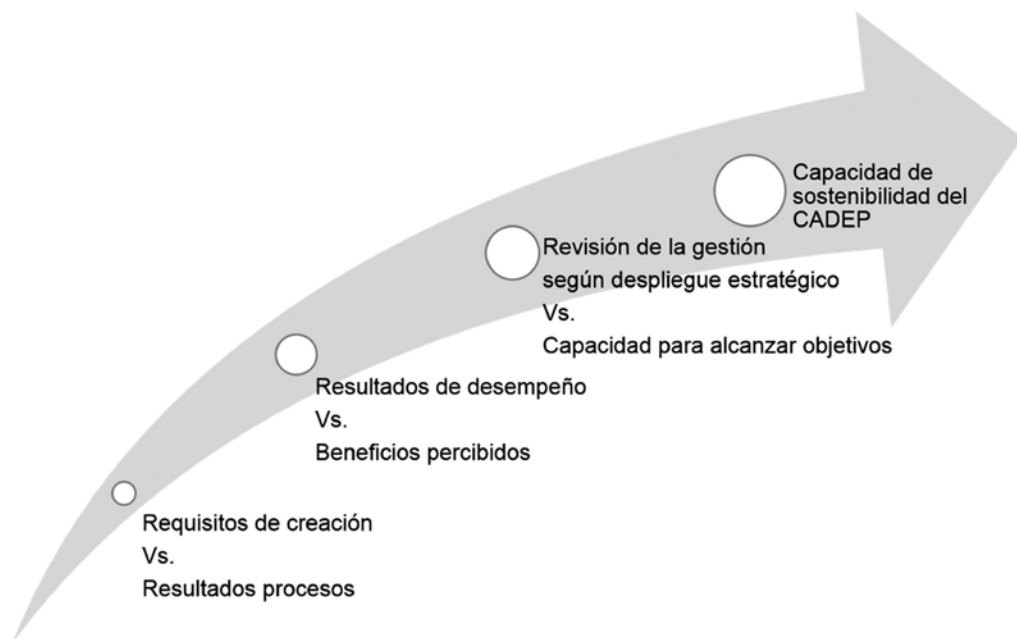
El CADEP recién instalado pasará por una etapa de inserción en la Universidad que, con las debidas diferencias entre las variadas culturas de las universidades, enfrentará al reto de ser aceptado, acogido, escuchado e integrado a los procesos académicos y administrativos de todas las instancias y estamentos universitarios.

El equipo docente y de asistencia del CADEP, en caso de que se cuente con él desde el comienzo y aun cuando esté conformado por personas con trayectoria dentro de la Universidad, requiere desarrollar la transición de un estado de trabajo eminentemente académico e investigativo a uno en el que se ha asumido la responsabilidad del manejo de un nuevo organismo institucional que estará siendo observado rigurosamente y del que se esperan resultados, incluso más pronto de lo que se espera del resto de dependencias.

El CADEP es una dependencia *sui generis* dentro de la Universidad y más especialmente en nuestra individualista cultura occidental, ya que se crea para fortalecer el trabajo conjunto, para integrar y desarrollar capacidades y apoyar esfuerzos que ya se venían adelantando de manera unilateral o incluso aislada para conseguir una inteligencia institucional más efectiva en la resolución de problemas de gran impacto. Esta naturaleza del CADEP le impone adentrarse en la comunidad con paso firme y seguro pero más lento de lo que se quisiera, toda vez que no siempre ni en todos los espacios, encontrará la misma disposición para asumir esta nueva forma de actuación, que rompe esquemas y libera de la zona de comodidad a personas y a entidades completas.

Todo lo anterior tiene importantes implicaciones a la hora de ejecutar actividades, desarrollar proyectos y generar con ello información que permita valorar con exactitud resultados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Por esta razón, el proceso de evaluación debe consolidarse en etapas evolutivas hasta alcanzar la madurez suficiente para aplicar indicadores y evidenciar a plenitud su pertinencia y capacidad de sostenibilidad dentro de la Universidad. Las formas de evaluación que se pueden aplicar en cada etapa conforme a lo expuesto se ilustran en la Figura 7.

Figura 7 *Secuencia operativa para la evaluación de la gestión interna de Centro Acacia*



Finalmente, indistintamente de la pertinencia y rigurosidad con la que se construya un procedimiento para evaluar la gestión interna del CADEP Acacia, muy poco será lo alcanzado de no considerarse algunos aspectos que bien pueden considerarse como factores críticos de éxito, siendo su observación producto de la experiencia en el Centro; ellos son:

En cuanto a los procesos:

- Los resultados de seguimiento y evaluación deben ser la fuente principal para la generación de un Plan de mejora y para la toma de decisiones para fortalecer el desarrollo de actividades en el Centro.
- Todas las experiencias y resultados deben condensarse, documentarse y aprovecharse en el marco de una estrategia de gestión del conocimiento.

En cuanto a los miembros del CADEP:

- Participación en todos los niveles haciendo gala de un sentido de la escucha y el respeto.
- Compromiso a partir de la identificación con la filosofía fundamental de ACACIA.
- Cumplimiento, haciendo honor a la palabra y con conciencia de las implicaciones que, para los propósitos globales, tiene el sentido de oportunidad con el que se responde, en un esquema de interdependencia en el trabajo

En cuanto a los riesgos:

- La gestión al igual que la evaluación deben desarrollarse en el marco de un pensamiento basado en riesgos, siendo los más observados en el CADEP: las demoras en respuesta de procesos institucionales, imprevistos, dificultad para lograr unidad de criterio frente a determinaciones que atañen a todo el equipo y disponibilidad de los recursos CADEP y de funcionamiento para actuar efectivamente.

5.12 Referencias

- Acevedo, J. A., Chévez, K., y Grimaldi, I. V. (2007). Capítulo IV : Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para las instituciones de educación superior de El Salvador como herramienta de gestión académico administrativa. En J. A. Acevedo, K. Chévez, y I. V. Grimaldi, *Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para las instituciones de educación superior de El Salvador, como herramienta de gestión académico administrativa* (págs. 44-109). San Salvador: Universidad Francisco Gavidia. <http://bit.ly/2LdO6Ud>
- Arias Montoya, L., Castaño Benjumea, J. C., y Lanzas Duque, Á. M. (Abril de 2005). Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. *Scientia Et Technica*, 181-184. <http://bit.ly/2UK6fZ7>
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1999). *Indicadores de gestión: herramienta para lograr competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Busque, S. (5 de febrero de 2018). *Boreal-is.com*. <http://bit.ly/2VXHjKj>
- Ceupe. (Enero de 2019). *CEUPE*. <http://bit.ly/2Gzv7PB>
- Díaz Ruiz, C. A. (2013). *Administración de sistemas de gestión basada en principios*. Bogotá: ICONTEC Internacional.
- Dugarte, G. (31 de enero de 2004). *Gestiópolis.com*. <http://bit.ly/2PlluXm>
- Flores López, W. O., Gutiérrez y Restrepo, E., y León Corredor, O. L. (2016). *Sistema de Gestión de calidad: diseño de componentes estructurales y articulación del sistema de calidad*.

- González Quintana, M. J., y Cañadas Molina, E. (Diciembre de 2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en entidades no lucrativas. *CIRIEC España*, 227-252. <http://bit.ly/2GSHjkl>
- Granda Revilla, G., y Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Revista Economía Industrial*(381), 71-76. <http://bit.ly/2KTyTrc>
- ISO . (9 de Julio de 2015). *ICONTEC*. Obtenido de ICONTEC: <https://www.icontec.org/Actualizacion/Documents/ISO%209001/>
- ISO. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO9000 (segunda actualización)*. Bogotá: Icontec Internacional.
- ISO. (2015). *Quality Mangement principles*. <http://bit.ly/2PoEtAA>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- López, F. (2004). *ISO9000 y la planeación de la calidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Mariño, H. (2001). *Gestión de procesos*. México D.F.: Alfaomega.
- Mariño, H. (2002). *Calidad: Lecciones aprendidas*. Bogotá: Alfaomega.
- Mejía Mantilla, J. E., Poveda Orjuela, P. P., Cañón Zabala, G., y Bohórquez Arévalo, L. E. (2006). *Herramientas para implementar un sistema de gestión de calidad*. Bogotá: ICONTEC International.
- MEN. (30 de noviembre de 2016). *Ministerio de Educación de Colombia*. <http://bit.ly/2lwcONj>

Oudii, M. H. (Noviembre de 2014). *El Cuadro de Mando Integral en las Entidades no Lucrativas*. Obtenido de Revista mastereconomicas Universidad de Cadiz: <http://bit.ly/2ZJJRmr>

Pacheco, J. C., Castañeda, W., y Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: MacGrawHill.

Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.

RAE. (24 de enero de 2019). www.rae.es. Obtenido de Principio: <http://bit.ly/2Zo9UiW>

Rey, D. (s.f.). *Sinapsys Bussines Solutions*. Obtenido de Sinapsys Bussines Solutions: <http://bit.ly/2GFHsAq>

Ríos Giraldo, R. M. (2013). *Seguimiento, medición, análisis y mejora de los sistemas de gestión. Enfoque bajo indicadores de gestión y Balanced Scorecard*. Bogotá: ICONTEC Internacional.

Ríos Giraldo, R. M. (2017). *Seguimiento, medición, análisis, evaluación y mejora*. Bogotá: ICONTEC Internacional.

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Temas Gerenciales.

Spulber, D. F. (2010). *Estrategia de gestión: cómo hacer un análisis exitoso*. Barcelona: Mc Graw Hill.

Torices García, L. (Julio de 2013). *El CMI en Entidades Sin Ánimo de Lucro con actividades de servicios sociales y asistencia social*. Universidad de Valladolid. Obtenido de Repositorio Universidad de Valladolid: <http://bit.ly/2VaJtPq>