

**MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA FACULTAD DE
EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR
PROCESOS**

IMPROVING ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN A HIGHER EDUCATION
FACULTY THROUGH THE APPLICATION OF THE PROCESS APPROACH

NICOLÁS CARMONA OCHOA
VANESSA MARÍA FLÓREZ MARIACA

Trabajo de grado

Gustavo Adolfo Gutiérrez Soto
Jonny Javier Orejuela Gómez

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2020

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA FACULTAD DE EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESOS¹

Nicolás Carmona Ochoa²

Vanessa María Flórez Mariaca³

Resumen

Objetivo: Mejorar la gestión administrativa de una Facultad de Educación Superior a través de la aplicación del enfoque por procesos. *Método:* Se utilizará el enfoque por procesos para describir el contexto actual de una Facultad de Educación Superior e identificar, caracterizar, documentar y proponer mejoras sobre la gestión administrativa; basado en entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal implicado directamente en los procesos administrativos, así como la revisión de documentos e información histórica. *Resultados:* A través de cinco fases se desarrolló este trabajo de grado, la primera consistió en un diagnóstico de la gestión administrativa de una Facultad de Educación Superior, donde se evidenció que esta cumple con los objetivos, pero incurre en acciones que impiden que responda eficientemente, en los tiempos adecuados y optimizando el uso de los recursos; la segunda fase consistió en la identificación de los procesos que se llevan a cabo en la facultad, esto alineado al mapa de procesos institucional; para la tercera y cuarta fases se implementó el ciclo documental definido por la institución, lo que permitió caracterizar los procesos priorizados y documentarlos; y finalmente, para la quinta fase, se implementaron 14 acciones de mejora en los tres procesos priorizados con base en las metodologías de mejora incremental y rediseño de procesos. *Conclusiones:* La identificación, caracterización y documentación de procesos es indispensable para garantizar la ejecución óptima de las actividades de una organización, tal es el caso de la Facultad de Educación Superior, donde a través de la implementación de 15 acciones se logra mejorar tres procesos priorizados.

Palabras clave: *enfoque por procesos, gestión administrativa, mejoramiento, educación superior.*

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Gerencia Integral por Procesos. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

² Ingeniero de Sistemas e Informática de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Gerencia de la Calidad de la Universidad EAFIT, candidato a Magíster en Gerencia Integral por Procesos.

³ Administradora de Negocios de la Universidad EAFIT, candidata a Magíster en Gerencia Integral por Procesos.

Introducción

La gestión administrativa siempre ha sido un punto clave en toda organización, esto no es diferente para las Instituciones de Educación Superior. Todas las organizaciones, tanto de productos como de servicios, están en la búsqueda constante de ser más competitivas y atraer un número mayor de clientes, para el caso de las Instituciones de Educación Superior un número mayor de estudiantes, un cuerpo docente calificado y un número mayor de empresas interesadas en desarrollar proyectos de investigación y consultorías.

Las Instituciones de Educación Superior, de acuerdo con lo mencionado por Ramió (2010), pueden considerarse como organizaciones cuya estructura o modelo administrativo es funcional y tienen una jerarquía estrictamente definida, donde básicamente su gestión es representada por un modelo de trabajo concreto y organizado de forma jerárquica a través de unas líneas precisas de mando y de comunicación (p. 9).

De acuerdo con lo anterior, es indispensable para las organizaciones, y específicamente para las Instituciones de Educación Superior, realizar cambios en sus modelos, ya que deben pensar constantemente cómo mejorar su gestión administrativa de cara a fortalecer las actividades que realizan y poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Como lo mencionan Riveira Rico & Mataix Aldeanueva (2004):

Los nuevos desafíos a que han debido hacer frente las organizaciones productivas, han propiciado un cambio de modelo de gestión, antes basado en la especialización funcional y ahora orientado hacia la gestión por procesos, tomando como base la concepción de la empresa como un sistema de procesos interrelacionado, y orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto externos como internos. Las nuevas versiones de las normas de calidad, los modelos de calidad total y las iniciativas más novedosas para la mejora de la posición competitiva de las organizaciones han enfatizado la necesidad de identificar y mejorar los procesos clave, es decir aquellos que añaden valor desde el punto de vista del cliente (p. 71).

López Carrizosa (2008) menciona que la gestión bajo el enfoque por procesos tiene sus inicios desde la década de 1930 con la teoría del Control Estadístico de Procesos (C.E.P.) desarrollada por Walter Sheward, pasando en la década de 1950 por la introducción del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), definido por Edwards Deming, hasta llegar a la norma ISO 9001 cuya última versión es del 2015, producida por la *International Organization for Standardization* (ISO), y en la cual se establecen los lineamientos, criterios y políticas para definir un sistema de gestión de la calidad bajo un enfoque por procesos (p. 17).

A partir de la década de 1960, se consolida el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones (ICONTEC), que es un organismo privado encargado de normalizar y estandarizar los procesos a nivel nacional y que está adscrito a la ISO, y que ha definido los lineamientos para establecer un Sistema de Gestión de Calidad bajo el enfoque por procesos.

Como lo menciona Ríos Giraldo (2011), para que las organizaciones puedan alcanzar las metas que se han propuesto, deben gestionar sus recursos y actividades bajo el enfoque por procesos, con el propósito de que implementen sistemas de gestión de la calidad eficientes bajo la norma NTC ISO 9000:2015 (p. 17).

Teniendo en cuenta la implementación de un sistema de gestión de la calidad en Instituciones de Educación Superior y lo indicado por Rico Molano (2016), la gestión por procesos permite optimizar los procesos investigativos, administrativos, financieros, pedagógicos y académicos. De igual forma, facilita que se gesten nuevos espacios para la interacción y enriquecimiento de los procesos internos. Así, una adecuada implementación del enfoque por procesos promueve la formación de estudiantes, docentes y en general, de la comunidad educativa (p. 62).

Como lo menciona Rico Molano (2016), la introducción de la gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior permite reconocer la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del sistema, y además, permite revisar permanentemente el proceso educativo donde debe ofrecerse a los usuarios del sistema educativo un servicio de alta calidad (p. 61).

Ahora bien, se han detectado algunos aspectos que impiden que una Facultad de Educación Superior pueda responder eficientemente, en los tiempos adecuados y optimizando el uso de los recursos, sobre las actividades que le permitan alcanzar la visión que se ha planteado. Aspectos como el trabajo desarticulado entre los departamentos, desconexión entre las áreas administrativas, distintas formas de hacer las mismas cosas, reprocesos y dobles esfuerzos (muchas personas haciendo lo mismo sin saberlo) son síntomas de la falta de incorporación de metodologías y herramientas administrativas que aporten valor y mejoren la gestión de las actividades de una Facultad de Educación Superior.

Objetivos

General

Mejorar la gestión administrativa de una Facultad de Educación Superior a través de la aplicación del enfoque por procesos.

Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión administrativa de una Facultad de Educación Superior.
- Identificar los procesos de una Facultad de Educación Superior.
- Caracterizar los procesos de una Facultad de Educación Superior.
- Documentar los procesos de una Facultad de Educación Superior.
- Seleccionar y aplicar metodologías de mejoramiento bajo el enfoque por procesos.

Marco de referencias conceptuales

Gestión por procesos en la Educación Superior: Una aproximación al estado del arte

A partir de las revoluciones industriales, que se realizaron entre 1780 y 1900, comienzan a darse los primeros cambios y pasos para definir la teoría administrativa. Inicialmente, a través de la teoría que define el comportamiento económico del capitalismo definida por Adam Smith en su libro *The Wealth of Nations*, donde, de acuerdo con López Carrizosa (2008), Adam Smith afirmó

que “el origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; esta depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y esta, de los precios” (p. 12). Esto permitió que los capitalistas pudieran incrementar su riqueza y que predominaran las estructuras organizacionales de tipo jerárquico con la división del trabajo y la especialización.

Posteriormente, finalizando la segunda Revolución Industrial, surgen la definición de las teorías administrativas más importantes y que sentaron la base de la administración que conocemos, “en Estados Unidos, Frederick Taylor (1865-1915) con sus *Principios de la administración científica* (1911), y en Francia, Henry Fayol (1841-1925) con su *Administración industrial y general* (1916)” (Jurado Jurado, 2015, p. 126).

De acuerdo con López Carrizosa (2008), Mary Parker Follet realizó la primera aproximación al enfoque por procesos a través de su estudio “*Constructive conflict, power and dynamic administration*”, estos estudios permitieron que las relaciones de autoridad y poder fueran reevaluadas en el mecanismo propuesto por Taylor (p. 14).

A partir de ahí, son varios los investigadores que han definido diferentes teorías sobre el enfoque por procesos. Para López Carrizosa (2008), estos han sido los principales exponentes (p. 17-19):

Tabla 1. Conceptos sobre Calidad

Investigador	Concepto	Época
Walter Sheward	Control Estadístico de Procesos (C.E.P.)	Década de 1930
Industria Militar Norteamericana	Aseguramiento de la Calidad	Década de 1950
W. Edwards Deming	Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)	Década de 1950
Armand V. Feigenbaum	<i>Total Quality Control</i> (Control total de la Calidad)	Década de 1950
Kauro Ishikawa	<i>Company Quality Control</i> y Círculos de Calidad	Década de 1960

Investigador	Concepto	Época
Joseph M. Juran	Administración de Calidad	Década de 1970
Philip Crosby	Teoría del Mejoramiento Continuo – Cero Defectos.	Década de 1980
Bill Smith	Six Sigma - Metodología de Mejoramiento Continuo	Década de 1980
<i>International Organization for Standardization – ISO</i>	ISO 9001 Serie de normas sobre los Sistemas de gestión de calidad	Década 1990 hasta la actualidad

Fuente: Adaptado de López Carrizosa (2008).

Las organizaciones han adoptado, siguiendo la teoría de la administración de Taylor, en gran medida, un modelo funcional; es decir, han establecido una estructura claramente jerárquica con división por departamentos. Lo anterior se ha dado “como consecuencia de la necesidad de crecer e incrementar sus volúmenes de producción, lo que les condujo a una creciente complejidad de sus actividades, cada vez más diversificadas, y a la necesidad de la especialización por funciones” (Riveira Rico & Mataix Aldeanueva, 2004, p. 73).

Sin embargo, dicho modelo ha ocasionado diferentes problemas como lo mencionan Riveira Rico & Mataix Aldeanueva (2004): altos costos, reprocesos por fallas en la coordinación, confusión, individualidad, deficiente distribución de recursos entre las áreas, falta de la definición de un objetivo común, entre otras. (p. 73). Esto no es diferente para el caso de las universidades, que son reconocidas como organizaciones de servicio, donde el principal es la formación de estudiantes.

Ahora bien, de acuerdo con Pérez Martínez & Fuentes González (2018), desde la década de 1990 aparece en la literatura especializada el término de gestión por procesos, primero en el ámbito empresarial y luego adaptado a las Instituciones de Educación Superior, donde se generaron diferentes modelos de gestión (p. 124). Esto se debe principalmente al interés de las organizaciones por enfocar su atención hacia la satisfacción del cliente, que en el caso de las instituciones de educación superior generalmente son los estudiantes, como principales receptores del proceso de formación, así como un cuerpo docente más calificado y un número mayor de empresas interesados

en fortalecer los vínculos con ellas. Como lo mencionan Riveira Rico & Mataix Aldeanueva (2004):

Los planteamientos, relativamente recientes, sobre el reenfoque de la gestión de la calidad hacia la satisfacción del cliente, –mediante la mejora continua de los productos y servicios, superando los planteamientos anteriores del aseguramiento–, y sobre la necesidad de ganar competitividad, –a través de la mejora de la eficiencia–, han reforzado el interés por incorporar la gestión por procesos, no sólo en las empresas, sino también en otros ámbitos muy diferentes, como son, por ejemplo, los servicios de salud pública. (p. 74)

Durante los últimos años, se ha incrementado la necesidad de las organizaciones de pasar de un enfoque funcional a la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en el enfoque por procesos, en los que, como lo mencionan Riveira Rico & Mataix Aldeanueva (2004), impere la integración de procesos interrelacionados, se definan metas comunes y compartidas por todos los integrantes de la organización y, así, se facilite el flujo de información y el trabajo colaborativo de forma horizontal (p. 74).

Bajo esta noción, se hace indispensable implementar modelos de gestión bajo el enfoque por procesos en Instituciones de Educación Superior, donde, tal como expresa Rico Molano (2016):

La gestión por procesos se convierte en una herramienta para direccionar y gestionar los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad educativa. Adicionalmente, la gestión por procesos articula temas como calidad, productividad, eficiencia y eficacia; e introduce un elemento más: cómo agregar valor al proceso educativo, lo que implica pensar en cómo innovar en los procesos de enseñanza-aprendizaje (p. 65).

La Gestión Administrativa en la Educación Superior

La humanidad ha atravesado tres revoluciones industriales y está experimentando actualmente la cuarta. Cada una de estas ha traído consigo cambios importantes que han impactado la forma como las organizaciones se administran. Es aquí donde entra en escena la gestión por procesos, ya que las organizaciones necesitan ofrecer productos y servicios de excelente calidad, pues tal como lo mencionan Agudelo Tobón & Escobar Bolívar (2004):

“Las personas están buscando cada día productos con más uso en el menor tiempo, con los menores costos y que no se dañen al momento, con la gran ventaja de que ya no hay un único productor sino que hay gamas enormes de productos que permiten escoger” (p. 69).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben adaptarse a este nuevo panorama, ya que son múltiples las IES que ofrecen servicios de educación, investigación y proyección a la comunidad en general. Es imprescindible para ellas contar con una gestión que les permita identificar, caracterizar y mejorar la forma en la que actualmente desarrollan sus actividades para aumentar la calidad de los servicios que ofrecen y que a su vez redunde en la posibilidad de atraer, mantener y proyectar un número mayor de clientes.

Como lo mencionan Riveira Rico & Mataix Aldeanueva (2004), las IES deben reflexionar sobre las posibilidades que ofrece la gestión por procesos, considerando que las organizaciones productivas al cambiar de estructuras funcionales a estructuras bajo un enfoque por procesos, han logrado aumentar sus niveles de competitividad, productividad y sus resultados económicos (p. 72). Asimismo, para Albán *et al.* (2014), “los procesos universitarios se caracterizan por la construcción del conocimiento y la aparición de nuevas tendencias en la gestión y evaluación por la búsqueda constante de la calidad en la educación superior y sus procesos” (p. 141).

Los cambios en la sociedad moderna, el acceso a la información, las nuevas necesidades y expectativas de los clientes, que en el caso de las IES son principalmente los estudiantes, están obligando a que todos los tipos de organizaciones se adapten a estos nuevos paradigmas. De acuerdo con lo anterior, es indispensable para las organizaciones conocer lo que hacen con el fin

de mejorarlo; para Pérez Martínez & Fuentes González (2018), lo anterior “hace precisa la necesidad de desarrollar procesos de calidad, de evaluación de la calidad y fundamentalmente una cultura de calidad, como vía para la excelencia. Categorías que cada vez más forman parte del discurso universitario, con estrategias propias de los procesos sociales” (p. 125).

Las IES se encuentran actualmente rezagadas en la implementación de metodologías administrativas que permitan mejorar su quehacer. Como se ha mencionado antes, una de las metodologías más relevantes en el mundo de los negocios es la gestión por procesos, cuya “implementación tiene gran relevancia en el área de los negocios y en la actualidad se va posicionando y puede ser utilizada también en las organizaciones como las instituciones de educación superior que dedican sus esfuerzos a la formación de profesionales” (Albán *et al.*, 2014, p. 145).

De acuerdo con la encuesta realizada por la UNESCO a IES con referencia a la gestión de la calidad, alrededor del 56% de los encuestados manifestó que su institución se encontraba en proceso de desarrollar una política institucional con relación a la gestión de la calidad, pero sólo el 26% indicó tener una política a nivel descentralizado. Por otro lado, solo el 47% de las IES encuestadas tenían un manual de la gestión de la calidad (Martin & Parikh, 2017, p. 33). Esto confirma la necesidad de que cada vez un número mayor de IES realice esfuerzos para implementar un enfoque por procesos, desarrollando manuales de calidad que les permitan contar con información clara, consistente y precisa de los que llevan a cabo.

La implementación del enfoque por procesos o de la gestión por procesos, a través de modelos como *Total Quality Management (TQM)*, ayuda a las IES a mejorar la forma en la que realizan las actividades, principalmente mayor confianza de los empleados, desarrollo continuo, mejor calidad desde el punto de vista del cliente, puente entre las funciones desarrolladas por el personal docente y el personal administrativo y mejor trabajo en equipo (Papanthymou & Darra, 2017, p. 135). Para Todorut (2013), la implementación de la gestión por procesos favorece adicionalmente la innovación, la flexibilidad, el potencial financiero, la creatividad de los empleados, el control de los procesos en la planeación, diseño y distribución; y permite lograr servicios de alta calidad, el

respeto por los plazos de entrega, todo a precios competitivos y el fortalecimiento de la posición en el mercado (p. 1110).

Hay otros beneficios de vital importancia que incentivan la aplicación del enfoque por procesos en IES. Para Zabadi (2013), la implementación de modelos de gestión por procesos como TQM ayudará a las Instituciones de Educación Superior a mantener su competitividad, eliminar las ineficiencias en la organización, centrarse en las necesidades del mercado, lograr un alto rendimiento en todas las áreas y satisfacer las necesidades de todos los interesados (p. 50).

Sin embargo, la implementación de modelos de gestión por procesos como TQM no ha sido fácil en IES, ya que el trato como organización privada –haciendo estricta referencia a la terminología– ha mostrado gran resistencia en la cultura de las IES. Para Rosa, Sarrico & Amaral (2012),

La gestión de calidad no es un enfoque de gestión que se aplique fácilmente a las Instituciones de Educación Superior, especialmente porque la cultura académica de estas organizaciones es bastante fuerte y resistente a sus conceptos, principios y prácticas. Y esta resistencia comienza con la terminología. Términos como producto, cliente, empoderamiento o incluso estrategia, sin mencionar TQM o reingeniería, no resuenan fácilmente en las Instituciones de Educación Superior (p. 131).

Fundamentos del diagnóstico

Al considerar la introducción de la metodología del enfoque por procesos dentro de la gestión administrativa de una organización o institución, se hace necesario establecer y conocer la base funcional para realizar dicha introducción, por lo que es importante considerar el estado actual de la organización y establecer, mediante la generación de un diagnóstico, puntos clave que se puedan clasificar como a favor o en contra para la implementación de la gestión por procesos.

Rodríguez M. (2015) desarrolla el concepto de diagnóstico en las organizaciones como el activador del problema de conocimiento sobre el cual se apoyan las posibilidades de realizar afirmaciones sobre su funcionamiento y generar posibles propuestas de mejora (p. 19).

Lo que se busca a través de la aplicación y generación del diagnóstico es tener una base de conocimiento actual sobre una situación o proceso particular, que ayude no solo a identificar el hoy frente a esa situación específica, sino contar con un punto de partida sobre el cual cimentar una formalización de un quehacer a través de buenas prácticas, particularmente en la gestión administrativa, así como establecer posibles ajustes o cambios encaminados a obtener mejoras en el futuro.

Acerca de este concepto de diagnóstico, Rodríguez M. (2015) sostiene que este por sí mismo puede considerarse como un esfuerzo de conocimiento, que busca a partir de la información y datos disponibles o a través de la consecución de antecedentes adicionales, encontrar criterios que permitan destacar algunos elementos y dejar algunos otros como no sobresalientes en el marco de una situación particular, logrando así dar una posible “imagen” del estado base (p. 19).

Entendiendo el diagnóstico como metodología para conocer y evaluar el estado actual de una situación particular o de una organización o institución, lo primero es establecer la intención y la razón de aplicar el diagnóstico y de conocer dicha situación actual; esto con el objetivo de seleccionar y aplicar la metodología, procedimiento y herramienta que más se ajuste a la finalidad del ejercicio y orientar la aplicación mediante el proceso más ajustado de cara a los resultados esperados.

La aplicación de un diagnóstico puede originarse en factores como: el crecimiento natural de la organización, la aparición de un problema de funcionamiento en alguna de sus actividades, posibles cambios a los cuales se deba enfrentar la organización o institución, ya sean internos o externos, o por, específicamente, querer mejorar su metodología de gestión y lograr obtener mejores resultados en el logro de sus objetivos.

Métodos de diagnóstico

Analizando las diferentes metodologías de diagnóstico de procesos ofrecidas por la literatura, con el objetivo de realizar una introducción del enfoque por procesos en la gestión administrativa de una organización o institución, se evidencia como factor común la integración de diferentes modelos en torno a la gestión de calidad y mejora de la eficiencia en la operación de las organizaciones y la utilización de herramientas existentes en pro de una descripción base que permita la introducción de buenas prácticas, en este caso del enfoque por procesos.

Por ejemplo, Pirolo & Zacarías (2017) estructuran una metodología para el diagnóstico de procesos de las PYMES, en la cual buscan dar una orientación sobre el paso a paso y acerca de las herramientas que se deben utilizar a la hora de realizar un diagnóstico de la situación actual de una organización con la finalidad de llegar a la introducción del enfoque por procesos (p.18).

La metodología expuesta por estos autores expone la siguiente estructura para la implementación de la misma (p. 19-23):

Tabla 2. Fases para la implementación de metodología de diagnóstico de procesos de las PYMES

Fase	Herramientas o método de aplicación	Resultados esperados
a. Análisis de metodologías	Cuadro de mando integral (Balance ScoreCard, BSC) de R. Kaplan y D. Norton	A través del BSC se logra considerar la atención de la satisfacción de los clientes, los procesos en los cuales debe sobresalir la empresa y la continuidad de la mejora. Se logra así identificar los puntos de mayor impacto y las perspectivas de la organización.

Fase	Herramientas o método de aplicación	Resultados esperados
a. Análisis de metodologías	La cadena de valor de Porter	Al estructurar la cadena de valor, se logra tener una visión de cuáles son los procesos que agregan valor al producto y de cómo las actividades de soporte se relacionan con las actividades principales para lograr en conjunto los objetivos planteados.
	Calificación y selección de vendedores de Heizer, J. y Render, B.	Busca considerar aspectos importantes en las relaciones de la organización, tanto al inicio de la gestión de sus procesos como al final. Está orientada a determinar en qué nivel están las relaciones de la institución tanto con sus proveedores como con sus clientes (entradas y salidas).
	Consultoría de operaciones	El principal objetivo es establecer el estado inicial de la operación y mejorar los procesos de producción analizando las capacidades de las operaciones.
	Cuestionario RPA, Zacarías, J.	Logra establecer el desempeño de una empresa, en categorías como seguridad, ambiente, limpieza y orden, y las condiciones y mantenimiento de máquinas y herramientas.
b. Identificación y selección de procesos y subprocesos	A través de las herramientas expuestas	Buscando establecer los procesos que se diagnosticarán.
c. Implementación de las metodologías de diagnóstico	Cuestionarios para la recolección de datos por proceso y escala de calificación detallada	Busca presentar el diagnóstico de la gestión de la organización y la calificación de cada proceso.

Fuente: Adaptado de Pirollo & Zacarías (2017).

Considerando, igualmente, la recopilación realizada por Marrero *et al.* (2014) a continuación se describen los métodos de diagnóstico trabajados en la gestión administrativa para la introducción de procesos (p. 30):

A: Datos: son los registros resultantes derivados de técnicas de captación de información ya sea a partir de encuestas o entrevistas o como resultado de búsquedas en bases de datos o sistemas de información.

B: Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis: este método se utiliza para presentar los principales resultados del diagnóstico y el análisis de los criterios de los expertos seleccionados y las herramientas utilizadas.
- Inducción y deducción: se aprecia al definir una forma de razonamiento, por medio de la cual se pasa del conocimiento de aspectos particulares a uno más general, que refleja lo que hay de común en los procesos individuales.

C: Métodos empíricos:

- Observación: se refleja en las aplicaciones prácticas de todas las herramientas.
- Métodos estadísticos: se utilizan para mostrar la concordancia entre los expertos a través de una prueba de hipótesis con el objetivo de lograr el valor científico de los resultados.

Herramientas para el diagnóstico

Teniendo ya una base del fundamento y los métodos del diagnóstico, es importante ahora contar con una perspectiva de las herramientas existentes para realizarlo; por eso, de acuerdo con el origen, aplicación y finalidad del diagnóstico, se encuentran diferentes herramientas que se desarrollan con el objetivo de lograr capturar y encontrar la información relacionada con la situación actual y el contexto en el cual se aplican o llevan a cabo diferentes aspectos relacionados con la gestión de una organización o institución. Dentro de las herramientas disponibles se encuentran unas que se utilizan bajo un método más participativo y otras bajo una aplicación más técnica.

Según Rodríguez Cauqueva (2007), existen tres herramientas principales para la generación de diagnóstico a través de mecanismos más participativos, las cuales son (p. 2):

- a. Entrevistas con informantes clave: es decir entrevistas a personas determinantes en la organización que, por su trabajo, su rol en la institución o por su experiencia de vida, disponen de información y de una visión especial que permitirá profundizar en el diagnóstico. Con el fin de obtener mejores resultados, se necesita realizar un previo análisis y determinar a qué se quiere llegar con la entrevista.
- b. Historias de vida: este mecanismo consiste en una entrevista a una persona cuya vida tenga un aporte significativo a la organización o cuya experiencia de vida pueda reflejar la historia del lugar o de la actividad operativa relacionada.
- c. Trabajos por grupos: a través del trabajo grupal se consigue una participación más abierta y con una mayor riqueza de información, ya que personas que realizan actividades similares pueden complementarse unas con otras. Esta herramienta en particular ayuda a que las personas que han participado de la elaboración del diagnóstico tengan en el futuro una actitud de mayor compromiso con los posibles cambios que se puedan implementar a partir del diagnóstico.

Otras herramientas disponibles para generación de diagnóstico son de corte más técnico y generalmente se aplican teniendo en cuenta el conocimiento y experticia de quien las va a implementar a la hora de generar el diagnóstico de la situación actual o base de una organización o institución. Yzquierdo-Herrera *et al.* (2012), en su artículo “Diagnóstico de proceso basado en el descubrimiento de subprocesos”, hacen referencia una herramienta en particular que trae grandes ventajas a la hora de realizar un diagnóstico, conocida como *Chequeo de Conformidad*, que permite identificar las desviaciones y anomalías en la ejecución de actividades. Para aplicar dicha herramienta se hace necesario contar con un modelo con el cual se pueda comparar la ejecución de la actividad mencionada; sin embargo, en muchas ocasiones dicho modelo no existe, por lo que se puede partir de otros trabajos o modelos que permitan agrupar las actividades del proceso analizado, lo cual puede ser útil para entender el contexto en que se desarrollan las brechas existentes.

El enfoque por procesos

Actualmente las organizaciones e instituciones se encuentran inmersas en diferentes desafíos, y uno de ellos es la generación de mejores resultados con la mejor operación posible, entendiéndose como mejor, la eficiencia, eficacia y efectividad de sus operaciones. Para alcanzar esos buenos resultados necesitan gestionar sus actividades y recursos con metodologías que ayuden a esa optimización deseada. Es allí donde metodologías como el enfoque por procesos cobran vida y sirven para ayudar a las organizaciones con esas necesidades base.

Al decidir trabajar bajo el enfoque por procesos como herramienta de gestión administrativa, se debe tener la claridad de lo que se traduce con dicha metodología y entender lo que se abarca con la herramienta. Para ello se hace importante, como primer paso, considerar la definición de base del concepto.

Al considerar el término de referencia dentro de la metodología propuesta, se encuentra que el concepto *Proceso* tiene diferentes definiciones dentro del campo de estudio de la Administración. A continuación se hará referencia a las definiciones que se consideran más ajustadas al objeto de este plan de intervención. De acuerdo con López Carrizosa (2008), se relacionan a continuación las definiciones de proceso (p. 27):

Tabla 3. Definiciones de Proceso

Autor	Definición
H. James Harrington (1993)	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.
Roure, Moriño & Rodríguez Badal (1997) IESE	Actividades, acciones o decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado en cada etapa. Todo proceso debe poder medirse.

Autor	Definición
J.R.Zaratiegui	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido más amplio - pedidos, datos, especificaciones - más medios materiales - máquinas, equipos, materias primas, consumibles etc.), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso.
ISO8402:1994 ISO9004-1:1994	Un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma entradas en salidas. Nota: Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. El proceso en sí mismo es (o debería ser) una transformación que agrega valor. La organización existe para realizar un trabajo que agrega valor. El trabajo se lleva a cabo a través de una red de procesos usualmente compleja (no siempre secuencial).

Fuente: Adaptado de López Carrizosa (2008).

Dentro de los factores comunes de las definiciones seleccionadas para el concepto *Proceso*, se puede identificar cómo los elementos de actividades, valor agregado, resultados y cliente son constantes y por ende se convierten en la columna vertebral de la definición, dando una descripción más específica de lo que abarca dicho concepto y de lo que se debe interpretar del mismo principalmente en el ámbito de la gestión administrativa.

Finalmente, al revisar el concepto completo *enfoque por procesos* se debe referenciar en primera instancia lo que se define del mismo y en segunda instancia lo que se describe como metodología y herramienta para la gestión administrativa en la actualidad.

La descripción de *enfoque por procesos* brindada por la ISO en la norma ISO/TC 176/SC2/N 648 describe el concepto como ISO (2013):

“Eliminar las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificar su enfoque a las principales metas de la organización. Esto también incluye la manera apropiada de administrar las interfaces entre los procesos. El enfoque por procesos requiere que la organización gestione cada proceso como una única unidad y también como un componente de una red de procesos” (p. 6).

Dicho concepto puede asociarse a la gestión administrativa como una forma de orientar el quehacer de la organización al cumplimiento de sus metas, a través de una realización de actividades de manera integrada (red de procesos) que favorezcan la apropiación del quehacer de la misma logrando una unificación como un todo de cada una de las partes que aportan a los objetivos, haciendo así que las organizaciones sean más eficientes y eficaces.

Igualmente, el *enfoque por procesos* como metodología y herramienta para la gestión administrativa busca darle prioridad al análisis de los procesos. Como lo menciona Hernández Lugo (2003), dicho enfoque busca dar respuesta a ¿cómo?, ¿para qué? y ¿por qué? funcionan los procesos en la organización (p. 22). Esto con el fin de darles un sentido lógico a los mismos y que se logre realizar la integración necesaria para que se gestione una articulación entre las diferentes actividades en una organización teniendo como premisa que agreguen valor al cliente final y que los resultados se generen de forma eficiente en pro de ella.

Entre los beneficios descritos por Hernández Lugo (2003) se resaltan: tener un enfoque al cliente, medio para efectuar grandes cambios radicales, metodología que ayuda a la gestión de interrelaciones, herramienta que da una visión de sistema y finalmente que permite tomar mejores decisiones (p. 23).

Metodologías para la identificación de procesos

Para considerar el enfoque por procesos dentro de la gestión de administrativa se debe consultar sobre las diferentes metodologías de adopción, con el fin de poder contar con referentes dentro de la literatura que orienten sobre la aplicación de la misma y tener bases para una selección más adecuada en el plan de intervención.

Al considerar las metodologías relacionadas por López Carrizosa (2008) en su artículo, se resalta la metodología del *Process Approach* de la norma ISO TC 176/ SC 2, donde se describen los pasos para la adopción del enfoque por procesos (p. 55-56):

1. “Identificar los procesos, sus clientes, los requisitos de los clientes, el responsable del proceso y los elementos de entrada y resultados del proceso.
2. Determinar la secuencia e interacción de los procesos, basados en el flujo global y las descripciones (diagramas, mapas, etc.) y la documentación.
3. Determinar (planear) los criterios y métodos para la operación y control de los procesos, considerando las características de los productos, el seguimiento y la medición y los aspectos económicos.
4. Determinar y suministrar los recursos necesarios para la operación y el control del proceso.
5. Realizar seguimiento, medición y análisis de los resultados de los procesos.
6. Implementar acciones necesarias para lograr los resultados planificados y mejorar continuamente”.

Al considerar las etapas presentadas para la adopción del enfoque por procesos como alcance del presente trabajo de intervención, se resalta la importancia de la descripción y revisión de metodologías y herramientas para ejecutar los primeros tres pasos; por lo que a continuación se brindará un marco de referencia sobre la literatura en la gestión por procesos respecto a la identificación, caracterización y documentación de los procesos y la planeación de los métodos para la ejecución y control de estos.

Al considerar la identificación de los procesos como primera etapa para la adopción del *enfoque por procesos*, se hace importante entender cómo se concibe de este término y luego revisar las metodologías existentes en la literatura que describan la aplicación de esa primera etapa.

La identificación de los procesos se entiende como la “identificación de las actividades o procesos de la organización y la clasificación de los procesos considerando sus objetivos, sus responsabilidades y sus clientes, usando herramientas como diagramas de flujo o mapas que describan la relación y secuencia de los procesos” (López Carrizosa, 2008, p. 57).

Considerando las diversas definiciones de identificación de procesos, este se puede concebir como el reconocimiento explícito y descriptivo de todas las actividades y tareas que se ejecutan en torno

al cumplimiento de un objetivo de forma repetitiva y bajo un orden estructurado, realizadas por diferentes actores en tiempos determinados.

Dejando plasmado el concepto se puede entrar en la revisión de metodologías que se sugieren para la identificación de los procesos, en las cuales se describen las diferentes aplicaciones y pasos a la hora de implementar dicha etapa dentro del enfoque por procesos; tal como lo menciona Hernández González (2004), tres posibles vías para la identificación de procesos son “1. Clasificación de los procesos de negocio, 2. Identificación de funciones y 3. A partir de los objetivos estratégicos” (p. 55).

Clasificación de los procesos

En la primera opción ofrecida por Hernández González (2004) para la identificación de procesos, se hace referencia a la clasificación que se sugiere aplicar a la hora de implementar un enfoque por procesos. Tradicionalmente se desarrolla en una clasificación de tres tipos, los cuales hacen referencia al aporte o quehacer del proceso dentro del organización. De acuerdo con el autor, se clasifican así (p. 55):

- *Procesos Núcleo* (o también conocidos en la gestión por procesos como procesos *core*, de negocio o misionales): son los procesos que están relacionados directamente con la misión de la organización. A partir de ellos el cliente recibe los resultados finales del producto o servicio.
- *Procesos de Soporte* (o conocidos dentro de la literatura como procesos de apoyo): están orientados a la ejecución de las actividades que sirven de apoyo o soporte a la gestión de los procesos misionales y generalmente no son actividades que beneficien o afecten al cliente directamente.
- *Procesos Gerenciales* (o también llamados como procesos estratégicos): se conciben como los procesos que se están orientados a dar las directrices de la organización.

Identificación de funciones

La segunda opción de identificación de los procesos hace referencia a la descripción que se obtiene de entrevistas y definiciones brindadas por los actores o participantes en las diferentes tareas o actividades que se realizan en la organización para la obtención de resultados de cara al cliente objetivo. Lo que se busca con la identificación de las funciones es poder tener de primera mano por parte de los ejecutores todas aquellas actividades que se realizan en el día a día y agruparlas en actividades comunes que puedan tener interrelación en procesos, para así tener una gestión integrada de las mismas.

Identificación de procesos a partir de los objetivos estratégicos

Por último, se describe la identificación de procesos desde los objetivos estratégicos de la organización, ya que a partir de ellos se puede establecer cuáles son las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de los mismos y de allí establecer una asociación directa entre las mismas, para lograr una agrupación en diferentes procesos que lleven al término deseado la realización de las tareas bajo una interrelación orientada y planeada para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos y también la satisfacción del cliente.

Lo que finalmente se propone con las metodologías presentadas para la identificación de procesos es lograr que la organización tenga claro cuáles son las actividades y tareas que se ejecutan para cumplir la misión y que se podrían planear, trabajar e intervenir de una manera más integrada e interrelacionada a través de la aplicación del enfoque por procesos.

Mapa de procesos

Como parte de la implementación del enfoque de procesos y luego de la identificación clara de los mismos, se hace necesario estructurar el *mapa de procesos*, también conocido en la literatura como la *Cadena de Valor del Negocio*. Este se puede entender como “la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego

mejorarlos” (Alonso Torres, 2014, p. 164-165). “Es una técnica o herramienta que se utiliza para ‘mapear’ los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente” (Pico, 2006, p. 298).

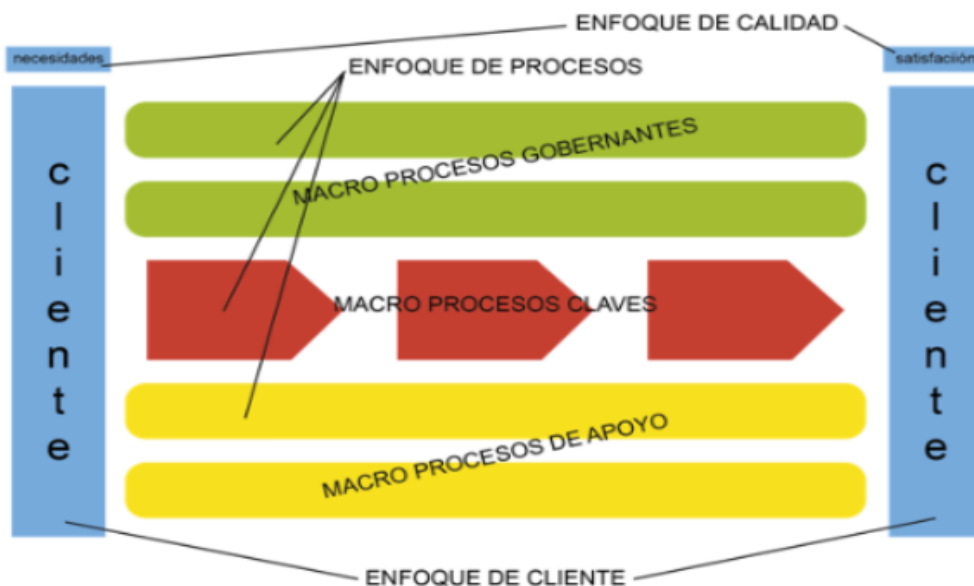
El mapa de procesos es entonces el paso en el cual la organización, en un ámbito de sistema de gestión, debe reflexionar y establecer claramente cuáles son los procesos que configuran el sistema de trabajo basado en procesos y definir claramente cuáles conformarán esa estructura gráfica que servirá de guía para la implementación del trabajo en la organización bajo procesos.

Para la aplicación o diseño del mapa de procesos se encuentran varias metodologías que describen el paso a paso. Entre ellas se encuentra la descrita por Zaratiegui (1999), que afirma que para la definición clara del mapa se deben adelantar los siguientes pasos (p. 85):

1. Realizar una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios.
2. Analizar el núcleo o *core* de las actividades de la organización, identificar los procesos y posteriormente ubicar cada uno en uno de los tres grupos.
3. Una vez ubicados los procesos en los tres grupos, se realiza la organización de los procesos *core*, donde se relacionan los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios.
4. Para poder gestionar los procesos, se debe realizar un despliegue detallado de los mismos. Es decir, establecer y definir los subprocesos y las relaciones entre los mismos.

Teniendo clara dicha clasificación, la organización también debe considerar el enfoque de los procesos y establecer igualmente la relación gráfica de los mismos en dicho enfoque. La descripción entregada por Alarcón *et al.* (2019) orienta sobre cómo representar gráficamente dicha relación en los enfoques a trabajar (p. 7).

Figura 1. Mapa de macroprocesos genérico



Fuente: Alarcón, G. J.; Pepita I. & Guadalupe, S. E. (2019).

Según el objetivo final de los mismos, los enfoques se pueden clasificar en:

1. *Enfoque de procesos*: es la visión de la organización que se puede entender como el sistema de ejecución de los procesos, los cuales se realizan en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos y del aporte de valor al cliente final.
2. *Enfoque de cliente*: se describe como la orientación a desarrollar las actividades de valor de cara a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Es el enfoque que le otorga el sentido horizontal a la herramienta.
3. *Enfoque de calidad*: al buscar introducir el enfoque por procesos en una organización, esta metodología se basa en buscar siempre la calidad en sus productos y servicios, entendidos como lo que el cliente espera recibir; es por esto que la organización por procesos se enfoca en alcanzar la satisfacción del cliente como su objetivo principal: ejecuta sus procesos partiendo de las necesidades del cliente para elaborar un producto o servicio que cumpla con los estándares de calidad.

Luego de tener clara la clasificación y ubicación de los procesos, se requiere establecer la secuencia de los mismos, partiendo siempre de la lógica de ejecución de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por eso se deben identificar

adecuadamente las interrelaciones entre los procesos con el fin de reflexionar sobre la salida que produce cada proceso y establecer hacia quién van, qué entradas requiere cada uno, de dónde viene, qué recursos requiere y quién los provee (Beltrán Sanz *et al.* , 2009, p. 34).

Caracterización de procesos

Luego de la identificación de los procesos, la posterior clasificación de estos y su distribución a manera de esquema en el mapa de procesos, se hace necesario construir la caracterización de los mismos relacionando los diferentes elementos que permitan definir la secuencia de las actividades, la interrelación de los procesos, los insumos o entradas, alcances, objetivo, entre otros.

De acuerdo con Ríos Giraldo (2011), la caracterización de procesos se define como “una herramienta documental que sirve para planificar las principales características de un proceso. La información que contiene una caracterización o ficha de proceso, como también suele llamársele, puede ser tan detallada como lo desee establecer una organización” (p. 29).

Para Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach (2010), la caracterización de procesos, la ficha de procesos o como ellos la llaman, la ficha de caracterización, es una herramienta para la gestión de procesos y de planificación que permite especificar los procesos de la organización, donde se plasman las necesidades y expectativas de los clientes. Además, traduce dichas necesidades al lenguaje y contexto organizacional, establece las características del servicio que se prestará y se da a conocer a los integrantes de la organización (p. 80).

Por su parte, Medina León *et al.* (2019) consideran que:

La ficha de procesos o los manuales poseen la utilidad de garantizar el desarrollo del trabajo de una forma correcta y sistemática; pero sobre todo la gestión del conocimiento. Estas herramientas permiten perpetuar las buenas prácticas a pesar de la salida de la organización del personal de más experiencia y que tradicionalmente “ha sabido hacer” las cosas. En contraposición, su confección es difícil, no siempre bien vista por el personal de trabajo y más difícil aún su mantenimiento con actualidad (p. 338).

Según lo expresado por diferentes autores, se hace imprescindible realizar, en el marco del enfoque por procesos, la caracterización de cada uno de los procesos identificados y clasificados por la organización que dé cuenta de los elementos que los componen y que se describen a continuación.

Elementos de la caracterización de procesos

Como lo mencionan Medina León *et al.* (2019), la información que se debe incluir en una ficha de caracterización de procesos es diversa y dependerá de lo que defina cada organización (p. 338), que deberá permitir una adecuada gestión y entendimiento del proceso que describe.

Son diferentes los elementos que componen la ficha de caracterización de procesos, al igual que las propuestas por parte de diferentes estudios e investigadores. Para Hernández Oro *et al.* (2012), los elementos que deben componer dicha ficha son: “denominación del proceso, responsable, objetivo, salida o finalidad, resultado del proceso, proveedores, destinatario o clientes, otros grupos de interés, secuencia de actividades, recursos, indicadores y riesgos” (p. 175).

Por su parte, Ruiz Fuentes *et al.* (2014) manifiestan que las fichas de caracterización de procesos deben contener por lo menos: “Misión u objeto, propietario del proceso, límites del proceso, alcance del proceso, indicadores del proceso, variables de control, inspecciones, documentos y/o registros, recursos” (p. 8).

Tomando en cuenta lo expresado por diferentes autores, se presentan en la Tabla 4 los elementos mínimos que deben considerarse en la construcción de la ficha de caracterización de procesos.

Tabla 4. Elementos básicos de la caracterización por procesos

Contenido básico	Elementos del proceso
Identificación básica	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre - Objetivo - Requisitos <ul style="list-style-type: none"> ○ Del cliente

Contenido básico	Elementos del proceso
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicos ○ Legales ○ Normativos (ISO) - Líder del proceso o responsable - Equipo de trabajo
Flujo del proceso	- Procesos de nivel inferior o actividades (Ciclo PHVA)
Interacción con otros procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Entradas <ul style="list-style-type: none"> ○ Insumos ○ Proveedores ○ Medios - Salidas o resultados <ul style="list-style-type: none"> ○ Productos ○ Clientes ○ Medios
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos/Organizacionales - Infraestructura <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Software</i> ○ Equipos de cómputo ○ Maquinaria - Información <ul style="list-style-type: none"> ○ Documentos ○ Informes ○ Registros - Conocimiento y habilidades (competencias del proceso)
Seguimiento y medición	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de seguimiento - Indicadores del proceso

Fuente: Ríos Giraldo, R. M. (2011).

Documentación de procesos

En la actualidad las empresas son cada vez más grandes y generan constantemente información que, a través de la ejecución de unas actividades, se traduce posteriormente en conocimientos que llevados a la práctica se convierten en el “saber hacer”, y es precisamente ese “saber hacer” el que necesitan las empresas consolidar. Como lo mencionan Rosa *et al.* (2011):

En este sentido, la gestión de documentación de procesos facilita la identificación, la preservación y el desarrollo del conocimiento explícito dentro de las organizaciones y alimenta la biblioteca de conocimientos expresados a través de dichos documentos, administrando la base documental, garantizando la coherencia entre estructura y procesos; y contribuyendo a la mejora continua de estos (p. 27).

Ahora bien, para lograr un entendimiento a nivel organizacional de la implementación del enfoque por procesos es indispensable realizar un ejercicio de documentación. Luego de identificar los procesos, clasificarlos y caracterizarlos, se deben documentar antes de implementarlos, verificar el logro de los objetivos propuestos en estos y posteriormente mejorarlos.

ICONTEC ha desarrollado una serie de guías técnicas para brindar lineamientos a las organizaciones en la implementación de los sistemas de calidad basados en el enfoque por procesos. Tal es el caso de la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TR 10013 que define las directrices para la documentación del sistema de gestión de calidad. De acuerdo con esta guía, (ICONTEC 2002):

Una organización tiene flexibilidad en la manera en que selecciona la documentación de su sistema de gestión de la calidad. Cada organización individual debería desarrollar la cantidad de documentación que necesite para demostrar la eficacia de la planificación, la operación, el control y la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad y de sus procesos. La documentación del sistema de gestión de la calidad puede relacionarse con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de esas actividades; por ejemplo, los requisitos especificados que dependen de la naturaleza de los productos, procesos,

requisitos contractuales, reglamentaciones gubernamentales o la de la propia organización. (p. 1)

Algunos beneficios de documentar el sistema de gestión de la calidad en una organización bajo el enfoque por procesos son:

- Describir el sistema de gestión de la calidad de la organización.
- Proveer información completa para entender las interrelaciones de los procesos.
- Transversalizar la intención de implementar la calidad en la organización.
- Facilitar a los empleados el entendimiento de su función dentro de la organización.
- Establecer claramente el modelo de medición de los procesos.
- Declarar explícitamente la forma como se realizarán las actividades.
- Organizar la información de la organización de una forma clara y ordenada.
- Determinar una base para el mejoramiento continuo.
- Crear y fortalecer un vínculo de confianza con los clientes, interesados y empleados.
- Lograr coherencia entre los procesos y facilitar la interrelación.

Ciclo documental

Es importante mencionar que las organizaciones son libres de definir los elementos propios de la forma en que documentarán el sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, para el caso colombiano y de acuerdo con lo estipulado en la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TR 10013, el ICONTEC (2002) ha definido los siguientes tipos de documentos que deben considerar las organizaciones a la hora de documentar, especialmente aquellas que están interesadas en certificarse (p. 3):

- | | |
|--|------------------------|
| - Política de calidad y sus objetivos. | - Planes de calidad. |
| - Manual de calidad. | - Especificaciones. |
| - Procedimientos documentados. | - Documentos externos. |
| - Instrucciones de trabajo. | - Registros. |
| - Formularios. | |

El ciclo documental se define como una serie de pasos que debe seguir la organización, con el fin de mantener actualizada la documentación e identificar mejoras que pueda aplicar o implementar sobre los procesos que ha definido. Para tal fin, y tomando las directrices de la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TR 10013, se definen los siguientes pasos:

1. Planear

Este hace referencia a qué se debe documentar, cuáles son las personas involucradas en los procesos, cuáles son los requisitos de la documentación que se deben cumplir. Además, se debe identificar la estructura documental y finalmente, definir los controles.

2. Elaborar documentos

En este paso se deben definir o identificar los niveles que tendrá la documentación por procesos de la organización. Esto dependerá del tamaño de la organización, el tipo de actividades, la complejidad de los procesos y sus interacciones y la competencia del personal.

Un ejemplo de estructura documental, se ilustra a continuación:

Figura 2. Ejemplo de estructura documental



Fuente:

Fuente: Institución de Educación Superior (2019)

3. *Revisar y aprobar*

En este paso se debe identificar el personal encargado de revisar y aprobar los documentos, con el fin de asegurar claridad, coherencia y exactitud en la información que recogen. Se recomienda que los usuarios de los documentos tengan la posibilidad de revisarlos y evaluarlos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y validar que sean acordes con la realidad.

4. *Publicar e implementar*

Es indispensable dar a conocer a los usuarios los documentos que se han generado y que han sido revisados y aprobados. La distribución debe ser realizada por personal autorizado y debe hacerse control sobre las diferentes copias que existen del documento (en caso de que no sea en medios electrónicos).

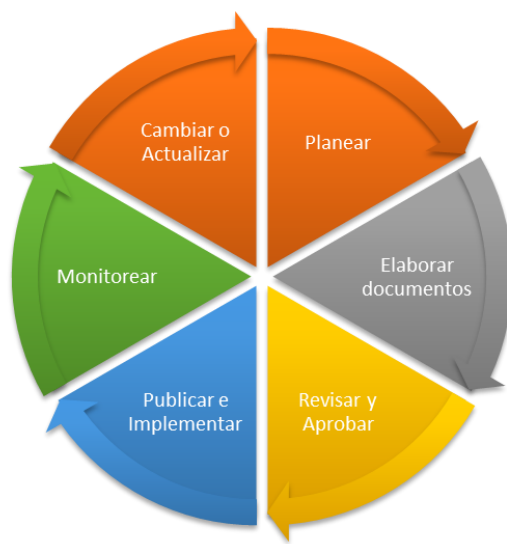
5. *Monitorear*

Si los documentos han sido implementados, debe realizarse un monitoreo constante entendido como el seguimiento, inspección, auditoría o medidas de control que permitan identificar el nivel de adherencia de los documentos entre los usuarios.

6. *Cambiar o actualizar*

Por último, es indispensable realizar un control de los cambios que identifican los usuarios, donde se determine qué dispara el cambio. De esta forma, se podrá garantizar la actualización de los documentos e iniciar el proceso.

Figura 3. Ciclo documental bajo el enfoque por procesos



Fuente: Adaptado de ICONTEC. (2002).

Metodologías para el mejoramiento de procesos

La implementación del enfoque por procesos es indispensable en la actualidad en todas las organizaciones, incluyendo las Instituciones de Educación Superior, de tal forma que a través de la identificación, caracterización y documentación de sus procesos puedan satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar sus expectativas. Sin embargo, con el fin de ser cada vez más competitivos es indispensable implementar técnicas de mejoramiento continuo basadas en la mejora de procesos.

Como lo mencionan Medina León *et al.* (2019), “la eliminación de los defectos, la mejora y la reducción del tiempo para entregar productos y servicios, son objetivos esenciales y comunes de casi todas las organizaciones”. Esto se ratifica considerando la necesidad actual de las compañías, cuyo ideal es contar con una alineación de las operaciones con las prioridades estratégicas a través de la gestión de sus procesos; lo que representaría una característica crucial para lograr sostenibilidad y competitividad en el tiempo.

En línea con lo anterior, según Gómez & Pimiento (2012), las organizaciones que se enfocan en la mejora de sus procesos son organizaciones que tienen establecida una estrategia integral global

en la que identifican que para adaptarse y afrontar las diferentes situaciones y condiciones del entorno y del mercado, es indispensable trabajar sobre el mejoramiento de los procesos (p. 14).

En la literatura se cuenta con definiciones asociadas al concepto *mejoramiento de procesos*. Autores como Gómez & Pimiento (2012), basados en diferentes fuentes y definiciones de otros autores que han trabajado en la mejora de procesos, lo describen como:

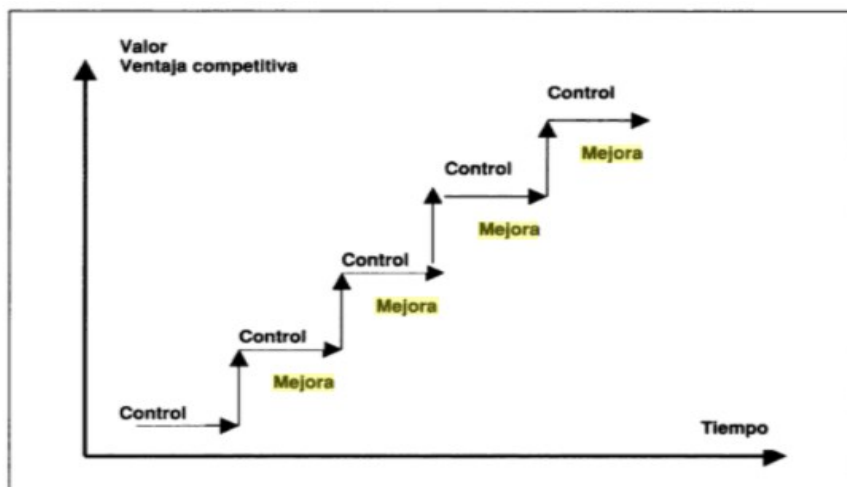
“el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización” (p. 14).

En esta definición se pueden identificar elementos clave que representan lo que debe esperarse como resultado de la aplicación del mismo. La definición inicia con la referencia a “un análisis sistemático”, es decir que el concepto parte de una revisión continua y alineada de todo el proceso, considerando fundamentalmente las interrelaciones que existen o se derivan del flujo de actividades; lo que se traduce en una revisión a profundidad de un todo como un hilo conductor entre las entradas y lo que finalmente entregan las salidas y no en el análisis particular de actividades aisladas que por sí solas no podrían entregar la información necesaria para identificar mejoras. Seguidamente, la definición describe la finalidad del concepto, y menciona tres objetivos sobre los cuales se puede evidenciar la mejora de un proceso; que es que este sea más efectivo, eficiente y adaptable; es decir cuando el proceso logra a cabalidad su objetivo, cuando se logran los resultados a un menor costo o cuando se cambia de acuerdo a las nuevas condiciones existentes se considera tangiblemente que hubo un mejoramiento de procesos. Finalmente, la definición hace referencia al aumento de la capacidad de cumplir lo que requiere el cliente y a la generación de salidas que agreguen valor a la organización; lo que se traduce en lograr satisfacer necesidades y expectativas del receptor de todos los entregables del negocio, el cliente, y en cómo estos entregables deben verse enmarcados en la premisa de valor agregado para el cliente y para la misma organización.

Teniendo claridad de lo que se define como *mejoramiento de procesos*, se puede resaltar lo manifestado por Velasco (2009), cuya idea de gestión, a la hora de hablar de la gestión por procesos, lleva inmerso el concepto de mejora, el cual apunta directamente al “aumento del valor añadido percibido por el cliente, aportando a una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo” (p. 30).

Para considerar los diferentes modelos de mejoramiento de procesos, se debe comprender la relación existente entre la mejora y el control. Velasco (2009), lo expone claramente en el siguiente gráfico:

Figura 4. Valor y mejora, control añadido



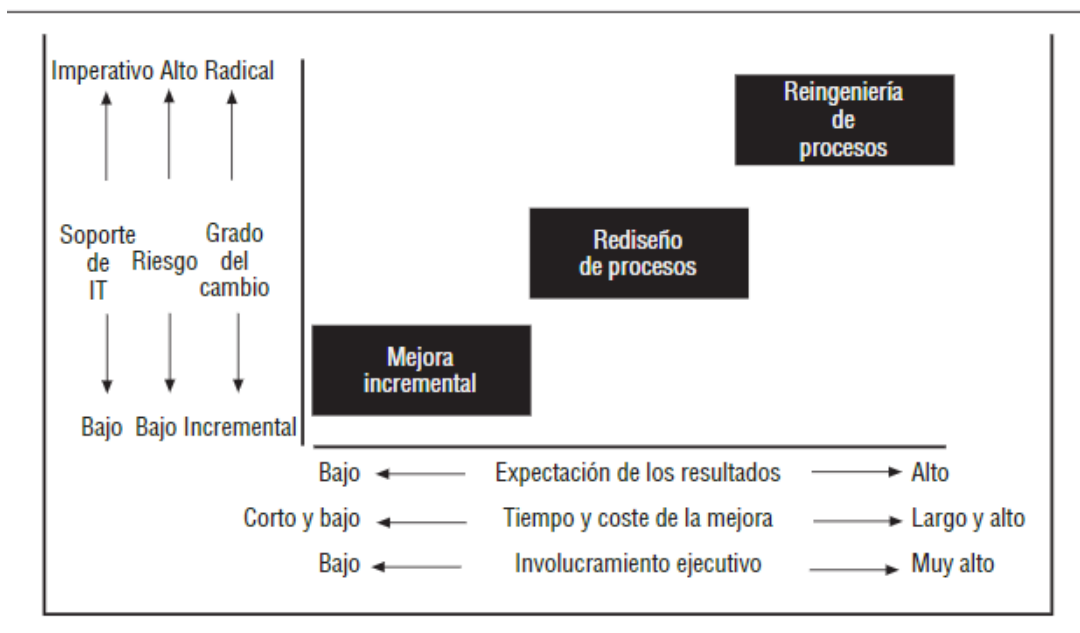
Fuente: Velasco (2009).

En dicha relación, el autor expone que el dominio y conocimiento de un proceso, y por ende los resultados del mismo considerado como producto, se logra mediante la aplicación de controles con valor agregado, en los cuales, a través de la medición y el seguimiento aplicado, se expone la comprobación de la mejora y del valor para el cliente. Si bien el control como tal no aporta mejora, el valor agregado que ofrezca a la ventaja competitiva de la compañía sí se puede clasificar como tal (p. 32).

Gómez & Pimiento (2012), en una de identificación y clasificación de los modelos existentes para la mejora de procesos, encontraron tres enfoques de modelos de mejoramiento: “el enfoque

incremental, el relacionado con el rediseño de los procesos y el de la reingeniería de dichos procesos, centrando el análisis de la revisión en el enfoque del rediseño para el mejoramiento de procesos”.

Figura 5. Enfoque para el mejoramiento de procesos



Fuente: Gómez & Pimiento (2012).

Los autores identifican tres enfoques de modelos de mejoramientos de procesos, caracterizados por:

1. Mejoramiento incremental de los procesos, se hace especial referencia al *Kaizen*, una palabra japonesa que significa “cambiar para bien” o “cambiar para mejorar”. *Kaizen* significa un proceso continuo de mejora que involucra a la alta dirección de una empresa, el personal de gestión y todos los empleados. Requiere cambios relevantes en el comportamiento y la autoridad de las personas en función de la experiencia y la autoridad del líder (Jakubiec y Brodnicka, 2016, p. 93).
2. Rediseño de procesos, el cual se centra en la descripción de los procesos, la ejecución en procesos clave y el análisis de valor que ofrece cada etapa, para así lograr los resultados

que se esperan de cada proceso, ya sea por medio de la disminución de los tiempos de ciclo o mejorando la cadena de valor y la competitividad de la compañía. En dicho enfoque se encuentran metodologías como:

- *Análisis del valor agregado o AVA*. Metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias (Betsy, 2017, p. 1).
 - *Simplificación*. Significa reducir el flujo de actividades de forma que se obtengan resultados, pero a menor coste y con más agilidad. El rediseño y mejora de procesos es una actividad propia de la mejora de procesos desde la perspectiva de la mejora continua (Aiteco Consultores, n.d., p. 1).
 - *Poka Yoke*. “Es un método japonés de medición de la calidad, desarrollado en los años 60 por Shingo Shigeo. El *Poka Yoke* es un mecanismo o dispositivo simple, como un marco o soporte que se basa, por ejemplo, en un diseño asimétrico que ayuda a garantizar que el elemento humano ya no pueda afectar negativamente el proceso de fabricación debido a cualquier error causado por su estado emocional” (Măgdoiș & Oprean, 2018, p. 52).
3. Reingeniería, es el enfoque que engloba las metodologías que manejan una perspectiva de innovación radical, en el cual se define una nueva forma de operar la organización, con la implementación e inmersión de grandes cambios con el fin de obtener resultados nuevos y mejores frente a los actuales. (p 17-18)

Iguamente se encuentra el enfoque y la metodología de mejoramiento de procesos presentada por los autores Núñez Sarmiento, Vélez Ramírez & Berdugo Correa (2004), los cuales presentan un modelo de mejoramiento de procesos que combina aspectos clave de mejora continua e involucra los requerimientos del cliente, aportando al logro y consolidación de ventajas competitivas que permitan a las empresas ser sostenibles (p. 46). El modelo de mejoramiento continuo aplicado abarca aspectos teóricos de los modelos de excelencia, el enfoque de gestión por procesos y el despliegue de la función de calidad.

Los autores Nuñez Sarmiento *et al.* (2004) afirman que los modelos de excelencia, son aquellos que buscan el perfeccionamiento mediante la creación de una cultura de calidad. Entre estos se encuentran el EFQM (*European Foundation Quality Management*), el Malcolm Baldrige y el Premio Deming, modelos de reconocimiento internacional en la gestión e implementación del mejoramiento continuo. Respecto al enfoque de gestión por procesos, resaltan el beneficio de visualización de procesos interfuncionales, que buscan dar cumplimiento al cliente final mediante el despliegue de actividades con valor agregado para el mismo al interior de la organización; finalmente, hacen referencia al despliegue de la función de calidad, que se considera como aquella técnica asociada directamente a las necesidades y expectativas de los clientes finales y a planes específicos dentro de la organización para generación de productos y servicios que cumplan con esos requerimientos claros de los clientes (p. 48).

Metodología

Fases

El plan de intervención se desarrolla en cinco fases:

Fase I: Contextualización y diagnóstico

Se compone de la contextualización que permite establecer el estado actual de la gestión administrativa; las metodologías y conceptos que se han desarrollado en relación al enfoque por procesos en la Facultad de Educación Superior objeto de estudio; al igual que de la parte del diagnóstico de las actividades y resultados de dicha facultad.

El estado actual de la gestión administrativa se realiza a través de un diagnóstico sobre la forma en que se ejecutan las actividades, para ello se utiliza una entrevista semiestructurada que es dirigida al personal administrativo, a los profesores y directivos de la facultad. Adicionalmente, se realiza una revisión detallada de los registros históricos y los documentos existentes que permiten, junto con el resultado de las entrevistas, realizar un análisis para definir el estado actual de la gestión administrativa de la Facultad de Educación Superior.

Fase II: Identificación de procesos

Se realiza mediante el análisis del diagnóstico elaborado en la fase anterior y considerando las clasificaciones de procesos establecidas en la literatura, con el fin de definir el mapa de procesos de la Facultad de Educación Superior.

Fase III: Caracterización de procesos

La recolección de la información para la selección y priorización de los tres procesos críticos y la definición e implementación de los elementos principales del enfoque de procesos a trabajar sobre los mismos se realiza a través de una encuesta dirigida a estudiantes, profesores y administrativos, considerando las categorías de análisis definidas y a través de las metodologías existentes en la literatura sobre caracterización de procesos bajo el enfoque por procesos. A partir de dichos análisis se construye la caracterización de los procesos seleccionados bajo el enfoque por procesos en la gestión administrativa de la Facultad de Educación Superior.

Fase IV: Documentación de procesos

La documentación de los procesos seleccionados y caracterizados se realiza teniendo como base el ciclo documental definido en la universidad a la cual pertenece la Facultad de Educación Superior que es objeto de intervención. A partir de dicho modelo se realiza la documentación de apoyo asociada a los tres procesos seleccionados.

Fase V: Propuestas de mejoramiento

Fase final en la que se realiza la identificación y generación de propuestas de mejoramiento a partir de una evaluación de las metodologías de mejoramiento de procesos existentes en la literatura y sobre las cuales se realiza la selección de las más ajustadas al plan de intervención, con el fin de encontrar y proponer mejoras en los procesos de la gestión administrativa mediando la construcción de un cuadro comparativo de los tres procesos con sus respectivos “*as is*” y “*to be*”

Áreas implicadas

Departamentos que pertenecen a la Facultad de Educación Superior objeto de intervención de este trabajo.

Participantes

Los sujetos que participarán de este plan de intervención serán los profesores, estudiantes y personal administrativo de una Facultad de Educación Superior de la ciudad de Medellín. El número de participantes de cada grupo se definirá en la construcción de cada instrumento de recolección de información (encuesta y entrevistas semiestructuradas). La muestra será seleccionada de manera intencional, no se tendrán en cuenta el sexo, la edad ni los programas educativos en los que participe directamente, pero sí se considerarán personas que estén implicadas directamente con la gestión administrativa de la facultad.

Resultados

Fase I: Contextualización y diagnóstico

De las metodologías de diagnóstico expuestas por los autores Pirolo & Zacarías (2017), se selecciona para este trabajo de intervención “La Consultoría de Operaciones” cuyo principal objetivo es establecer el estado inicial de la operación y mejorar los procesos analizando las capacidades y las posibles mejoras (p. 19-23).

La facultad objeto de este estudio se constituyó a partir de la sesión del Consejo Superior llevada a cabo en noviembre de 2010, en la cual se aprobó el Plan de Desarrollo de la universidad y se planteó la necesidad de crear nuevas facultades. Allí surgió la idea de unir dos departamentos, dadas las sinergias potenciales entre ambos.

En octubre de 2011 se presentó oficialmente el proyecto de esta facultad, la cual empezó a operar en el 2012. Entre sus principales retos estaban la creación de un centro de investigación y el fortalecimiento de programas académicos. La apertura de la nueva facultad constituyó un reconocimiento por parte de la institución, teniendo en cuenta el crecimiento que han obtenido los pregrados adscritos a la facultad, así como la fuerte presencia de los programas de posgrado, tanto en el ámbito regional como nacional.

Para elaborar el diagnóstico se realizó una consolidación, revisión y análisis de los documentos y registros existentes en la Facultad de Educación Superior sobre el desarrollo, gestión y ejecución

en torno a la gestión administrativa. En ellos se encontraron registros asociados a los índices que reporta la facultad año a año y análisis de tiempos y actividades por parte de algunos cargos asociados a la Facultad (ver anexos 1 y 2).

Se presentan a continuación los índices que al año 2019 reportó la facultad objeto de estudio:

La facultad cuenta con una oferta de servicios y programas muy amplia, dentro de la cual se contemplan, dos pregrados, una especialización, dos maestrías en profundización, dos maestrías en investigación, un doctorado, dos grupos de investigación, dos semilleros de investigación, un centro de investigaciones, un laboratorio y ofertas de cursos complementarios y desarrollo de proyectos y consultorías.

Igualmente, reporta el resultado de la gestión realizada por sus profesores: en promedio cada año participan en 26 ponencias nacionales y 26 internacionales, aportando a la visibilidad no solo de la facultad sino también de la universidad. Adicionalmente, cuenta con publicaciones realizadas por los profesores de cada departamento con un promedio de 12 publicaciones nacionales por año y 25 internacionales por año, lo que demuestra el aporte de los docentes con la investigación.

Como resultado de los pilares que orientan el desarrollo de la facultad se han obtenido avances en términos de estructuración, ejecución e implementación de proyectos de investigación internos o cofinanciados, en promedio 28 proyectos por año. Además, se llevan a cabo proyectos de innovación o consultoría, con empresas de diferentes sectores de la economía; estos llegan ser en promedio 19 anualmente.

Asimismo, y en términos de internacionalización y movilidad, en promedio la facultad cuenta con 44 profesores que realizan actividades en otros países e instituciones anualmente. Recibe visitas de profesores e investigadores internacionales que participan a través de cursos, conferencias, ponencias de sus investigaciones y asesorías de trabajos de grado; alrededor de 169 profesores visitantes han estado cada año participando en los diferentes programas y ofertas de la facultad.

De igual forma, participa actualmente en aproximadamente 30 redes y alianzas nacionales e internacionales de tipo público y privado, con las cuales se desarrollan investigaciones, proyectos y se comparten experiencias en las áreas de conocimiento en las cuales se centran los programas y profesores.

Asociado a los resultados enunciados anteriormente, se encuentra el desarrollo de eventos que planea, lidera y ejecuta la facultad, en los que además de la visibilidad de esta ante la comunidad académica, se busca converger con el sector real para evidenciar los avances y mejoras en términos académicos y de investigación. En este frente, la facultad desarrolla en promedio 60 eventos al año, dentro de los que se encuentran congresos internacionales, conferencias y ponencias de resultados de investigación, además de eventos de promoción de los diferentes programas académicos.

Estas realizaciones se logran con el siguiente equipo humano que compone la facultad objetivo de estudio: un decano, dos jefes de Departamento, dos jefes de Pregrado, ocho coordinadores de Programa, un director del Centro de Investigación, dos asistentes, un analista, un editor y dos auxiliares administrativos.

La gestión administrativa de la facultad se rige por las directrices y lineamientos entregados por las diferentes dependencias de la institución encargadas de la definición y control de los procesos transversales a todas las unidades académicas. La Dirección Administrativa y Financiera, la Dirección de Informática, el Departamento de Admisiones y Registro y las vicerrectorías inciden directamente en las actividades y tareas que deben ejecutarse en la facultad en torno a procesos como compras, impuestos, tesorería, cartera, contabilidad, presupuestos, inscripciones, admisiones, reportes de notas, entre otros.

Actualmente, la facultad como dependencia responde a los objetivos organizacionales planteados y definidos por la universidad derivados del ejercicio de planeación estratégica; sin embargo, se perciben por parte del equipo de trabajo de la facultad algunos aspectos que impiden responder eficientemente, en los tiempos adecuados y optimizando el uso de los recursos. Asuntos como el trabajo desarticulado entre los departamentos, desconexión entre las áreas administrativas,

distintas formas de hacer las mismas cosas, reprocesos y dobles esfuerzos (muchas personas haciendo lo mismo sin saberlo) son síntomas de la falta de incorporación de metodologías y herramientas administrativas que aporten valor y mejoren la gestión de las actividades.

Considerando la percepción manifestada, la facultad ha realizado esfuerzos alternos de cara a mejorar la gestión administrativa, por ejemplo, para inicios de 2020 se realizó una identificación y consolidación de las actividades y dedicación de tiempo a cada una de ellas por parte de cargos como jefes de Departamento y coordinadores de Programa.

Al revisar la información reportada en el Anexo 2, se resaltan los siguientes aspectos para los dos cargos del Departamento sobre los cuales se realizó el análisis:

Jefe de Departamento

1. Realiza un total de 19 actividades relacionadas con la gestión administrativa del departamento.
2. El 63% de las actividades que ejecuta a nivel administrativo se identifican como críticas para los intereses de la facultad.
3. Dicho cargo, dedica en promedio unas 190 horas al semestre en la ejecución de las actividades administrativas, de un total de 880 horas disponibles, lo que se traduce en un 21% de dedicación respecto al tiempo total.

Coordinador de Programa:

4. Se identificó un total de 55 actividades (en promedio) enmarcadas en una categoría administrativa y sobre las cuales dicho cargo debe realizar una ejecución directa de las mismas.
5. El 75% de las actividades reportadas fueron categorizadas como críticas para alcanzar los resultados de la facultad.
6. Aproximadamente se dedican un total de 445 horas al semestre de un total de 880 a la ejecución de las actividades administrativas, lo que se traduce en un 50% de dedicación respecto al tiempo total disponible. Esto considerando que dicho cargo tiene a su vez que

responder por actividades académicas, investigativas y de formación, lo que solo le deja un 50% restante para ejecutar las actividades enunciadas anteriormente.

Con la información reportada y teniendo en cuenta la percepción del equipo directivo de la Facultad de Educación Superior, se realizó una redistribución de funciones y de tareas dentro del equipo *staff* o de apoyo con el que cuenta la facultad. Se buscó no solo orientar la ejecución de las actividades bajo unas mismas áreas o procesos, sino también lograr liberar tiempo a los de los jefes de Departamento y coordinadores de Programa.

La redistribución de funciones se enmarcó en las siguientes áreas:

- Programación académica y gestión de profesores
- Presupuesto y seguimiento a los centros de costos
- Promoción del programa
- Eventos académicos
- Administración de estadísticas - profesores
- Ciclo de vida del estudiante (admisión, matrícula y grados)
- Asesoría y atención a estudiantes
- Convocatoria de becas
- Administración de estadísticas - estudiantes
- Actividades propias del Departamento

Si bien la redistribución de las actividades en el equipo *staff*, no responde a un esquema de trabajo y de ejecución de actividades bajo la metodología de gestión por procesos, sí buscaba que la ejecución y apoyo del equipo de la facultad fuera lo mejor posible (ver Anexo 3).

Adicional a la revisión de índices y registros de la facultad, se aplicó como parte del diagnóstico una entrevista semiestructurada. Esta es una herramienta de diagnóstico que expone Rodríguez Cauqueva (2007) como mecanismo más participativo y que permite tener entrevistas con personas claves en la organización que, por su trabajo, su rol en la institución o por su experiencia de vida, disponen de información y de una visión especial que permitirá profundizar en el diagnóstico (p. 2).

Con dichas entrevistas se logró recolectar los datos asociados a las categorías requeridas para la generación del diagnóstico. La entrevista se aplicó a nueve sujetos pertenecientes a la organización y caracterizados bajo la siguiente estructura:

Tabla 5. Caracterización de los sujetos

Característica	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9
Cargo	Decano	Jefe Dpto.	Coordinador de Posgrado	Coordinador de Posgrado	Coordinador de Posgrado	Director de Investigación	Jefe de Programa	Auxiliar Adm.	Auxiliar Adm.
Antigüedad en el cargo	1,5 años	2,5 años	4 años	2,5 años	1 año	1 año	10 años	6 meses	11 años
Antigüedad en la empresa	1,5 años	15 años	13 años	4 años	4 años	1 año	14 años	6 meses	11 años

Fuente: Elaboración propia.

Con las entrevistas se logró recopilar información asociada a las siguientes categorías:

- Actividades
- Roles
- Interrelaciones
- Riesgos
- Registros y controles
- Desperdicios

De las entrevistas aplicadas se evidencian los siguientes resultados para cada una de las categorías que conforman el diagnóstico y considerando los cargos que ejecutan procesos administrativos dentro de la Facultad de Educación Superior.

Actividades

Las actividades que se realizan dentro del alcance de la facultad son: gestión del ciclo de vida del estudiante, gestión de egresados, gestión administrativa, gestión académica, gestión curricular, internacionalización del currículo, gestión de planta docente, promoción del programa y gestión de proyectos de investigación y consultorías. (ver Anexo 4, donde se asocian las tareas específicas de estas actividades de acuerdo con la información suministrada por los entrevistados).

Roles

Para cada uno de los cargos se identificaron, en el marco de la entrevista, los siguientes roles:

Tabla 6. Roles asociados a los cargos entrevistados

Cargo	Roles asociados
Decano	Planeador y orientador de la estrategia
Jefe de Departamento	Planeador
Director del CIEF	Planeador, ejecutor y validador
Jefe de Pregrado	Planeador y ejecutor
Coordinador de Programa	Asesor, planeador, ejecutor y validador
Asistentes	Ejecutor y orientador
Auxiliar administrativa	Ejecutor

Fuente: Elaboración propia.

Interrelaciones

De acuerdo con las respuestas ofrecidas por los entrevistados y teniendo en cuenta las actividades identificadas, se observan las siguientes interrelaciones (ver Anexo 5):

Tabla 7. Interrelaciones de las actividades identificadas

Actividad	Interrelaciones
Gestión del ciclo de vida del estudiante	Mercadeo Institucional Admisiones y Registro Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación Desarrollo Estudiantil Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) Oficina para el Éxito del Estudiante Educación Continua Escuela de Verano Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas Secretaría General
Gestión de egresados	Comunicaciones Centro de Egresados

Actividad	Interrelaciones
Gestión administrativa	Admisiones y Registro Costos y Presupuesto Tesorería Desarrollo de Empleados Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación Dirección de Informática (DINF) Compras y Gastos de Viaje Comunicaciones Secretaría General Centro de Administración Documental Planta Física Vicerrectoría de Aprendizaje Dirección Estratégica Educación Continua Escuela de Verano Oficina de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
Gestión académica	Admisiones y Registro Centro de Integridad Dirección de Formación Integral Centro para la Excelencia del Aprendizaje (EXA) Vicerrectoría de Aprendizaje
Gestión curricular	Vicerrectoría de Aprendizaje Oficina de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad Dirección de Formación Integral Centro para la Excelencia del Aprendizaje (EXA) Costos y Presupuesto
Internacionalización del currículo	Oficina de Relaciones Internacionales (ORI)

Actividad	Interrelaciones
Gestión de planta docente	Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas Vicerrectoría de Aprendizaje Dirección de Formación Integral Centro para la Excelencia del Aprendizaje (EXA) Tesorería Compras y Gastos de Viaje Desarrollo de Empleados Centro de Administración Documental Centro de Integridad
Promoción del programa	Mercadeo Institucional Comunicaciones
Gestión de proyectos de investigación y consultorías	Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación Innovación Compras y Gastos de Viaje Costos y presupuesto Tesorería Dirección de Informática (DINF)

Fuente: Elaboración propia.

Riesgos

Se relacionan a continuación los riesgos que son comunes y tendencia entre los entrevistados:

- Falta de una planeación estratégica a largo plazo que impacte la reputación de la facultad.
- Riesgo reputacional por asesorías erróneas y poco acompañamiento a los estudiantes.
- Ejecución errónea de la programación académica que cause un impacto económico y reputacional.
- Gestión inadecuada de los sistemas de información.
- Gestión inadecuada del presupuesto.
- Gestión errónea de la contratación docente.
- Gestión errónea de los proyectos (riesgo reputacional y legal si un profesor no gestiona adecuadamente un proyecto).

- Falta de estudiantes para la apertura de las cohortes.
- Retiro del registro y acreditación de los programas.

Registros y controles

En la facultad se identifican los siguientes registros y controles de acuerdo con la información suministrada por los entrevistados:

- | | |
|--|---|
| - Reportes de evaluación docente | - Entregables de los proyectos |
| - Reportes de asignación docente | - Producción académica de la facultad |
| - Seguimiento y ejecución del presupuesto | - Reporte de ejecución de los proyectos (trimestrales y de cierre) |
| - Informe de sostenibilidad | - Publicaciones en redes y página web de los <i>papers</i> que se producen en la facultad |
| - Contratación de profesores | - Registros de viajes |
| - Estudiantes becados | - Registro órdenes de servicio sobre cuentas de cobro |
| - Estudiantes graduados | - Registro histórico de la legalización de los gastos de viajes |
| - Estudiantes admitidos | - Registro histórico de los monitores vinculados en el semestre |
| - Registros de trabajos de grado | - Registro de control sobre las compras de papelería |
| - Contratación y asignación de profesores a los cursos | - Registro de profesores de cátedra |
| - Registros de programación académica por semestre | - Registro de profesores de planta |
| - Reporte de los planes operativos del cumplimiento de cada año. | - Registro de contratos ingresados en CYCO |
| - Actas de los comités de los programas | - Registro de ejecución de gastos en los centros de costos |
| - Desempeño académico de los estudiantes a través de consultas en AYRE | |
| - Reportes centralizados de la gestión de los proyectos (en formulación y ejecución) | |
| - Propuesta de los proyectos | |

Desperdicio

En los desperdicios se identifican las siguientes tendencias:

Tabla 8. Desperdicios identificados

Tipo	Desperdicios
Duplicidad	<ul style="list-style-type: none"> - En las estrategias de promoción de programas - Búsqueda de convenios para los programas - En la recolección de información dentro de la facultad - Generación de métricas.
Tiempos de espera	<ul style="list-style-type: none"> - En la respuesta a requerimientos de otras dependencias (diseño de piezas gráficas y publicidad de los programas, seguimiento y matrícula de estudiantes) - En las actividades de programación, si hay tiempos de espera o tiempos muertos que se generan por la interrelación, o en el tema de ampliación de cupos - Tiempos muertos por la generación y recolección de información para el proceso de autoevaluación
Reprocesos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de informes (reprocesos con Innovación y VDYC) - Gestión de las plataformas (PI, CvLAC, Google Scholar, Activity Insight) - Por el sistema de información para la programación. Falta de comunicación y no entendimiento de ejecución de actividades - No hay claridad en los procesos de recolección de información
Mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades para generación de informes, de indicadores y de alertas tempranas - Se sugiere reducir los formatos y aumentar la automatización y digitalización de los procesos - Mejorar la coordinación entre los programas para optimizar y potenciar la oferta de los programas de la facultad - Generación de la programación académica
Eliminación de tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y firma de diferentes reportes que podría hacerse de manera digital (memorandos y reportes de nota) - Registro de información en PI o Activity Insight

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, para complementar el diagnóstico se estructuró una entrevista dirigida al líder de la facultad, con la finalidad de tener claras las expectativas y necesidades e identificar el punto de partida sobre el cual implementar la gestión por procesos puede aportar a dichas metas.

De la entrevista se resaltan las siguientes conclusiones en cuanto a la visión de la facultad y a las necesidades de intervención:

Visión: se proyecta la facultad como una fuente de líderes para los sectores público y privado, de tal manera que pueda verse como un socio para ambos. Se busca que en unos años las empresas y los diferentes niveles de Gobierno puedan nutrirse de capital humano, pero también de proyectos e ideas; ser un aliado estratégico en el sentido de ayudar a encontrar soluciones que no puedan encontrarse en otra parte.

Prioridad de intervención: la mejor inversión que se puede hacer en la facultad es en la gente, así que lo ideal sería que todos los individuos, que de una u otra manera intervienen en el desarrollo del proceso estratégico, puedan hacer más cosas con la cabeza y menos con las manos, la automatización es quizá una de las claves para que esto se consiga, o al menos estandarizar.

De acuerdo con lo anterior, presentamos a continuación el siguiente diagnóstico basado en el modelo propuesto por Núñez Sarmiento, Vélez Ramírez & Berdugo Correa (2004, p. 51):

Tabla 9. Resumen diagnóstico de la facultad

Criterio	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la decanatura se tiene clara la visión de la facultad • Se realizan algunas actividades en pro de visión planteada • Se cuentan con un equipo de trabajo encargado de liderar la estrategia • Hay una alineación del cuerpo administrativo hacia la visión 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene estructurada ni declarada la estrategia de la facultad

Criterio	Aspecto positivo	Aspecto negativo
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con apoyo administrativo para la ejecución de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las actividades a cargo • Delegación de actividades que son propias del cargo • Ejecución de actividades que no son propias • Inadecuada administración del tiempo en la ejecución de actividades
Roles	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un buen trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay claridad en los roles de cada actividad • Se asumen roles que no corresponden al cargo asignado • Falta de asignación de roles claros en la ejecución de las actividades
Interrelaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento integral de las interrelaciones de la facultad 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de fortalecimiento con diferentes dependencias de la institución • Poca confianza en los resultados derivados de las interrelaciones con otras dependencias
Registros y controles	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con registros que dan garantía de la ejecución de actividades • Se cuenta con controles a nivel institucional para el seguimiento a la facultad 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay claridad de los controles y registros que deben llevarse en la ejecución de las actividades • No se ejecutan el 100% de los controles requeridos • No se lleva un trazabilidad de los registros de las actividades • No hay una estandarización para la gestión de los registros
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican algunas actividades sobre las cuales se podrían materializar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza gestión de riesgos (identificación, control, seguimiento)
Desperdicios	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los principales desperdicios derivados de la ejecución de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • No se lleva trazabilidad ni controles ni mejoras a los desperdicios identificados

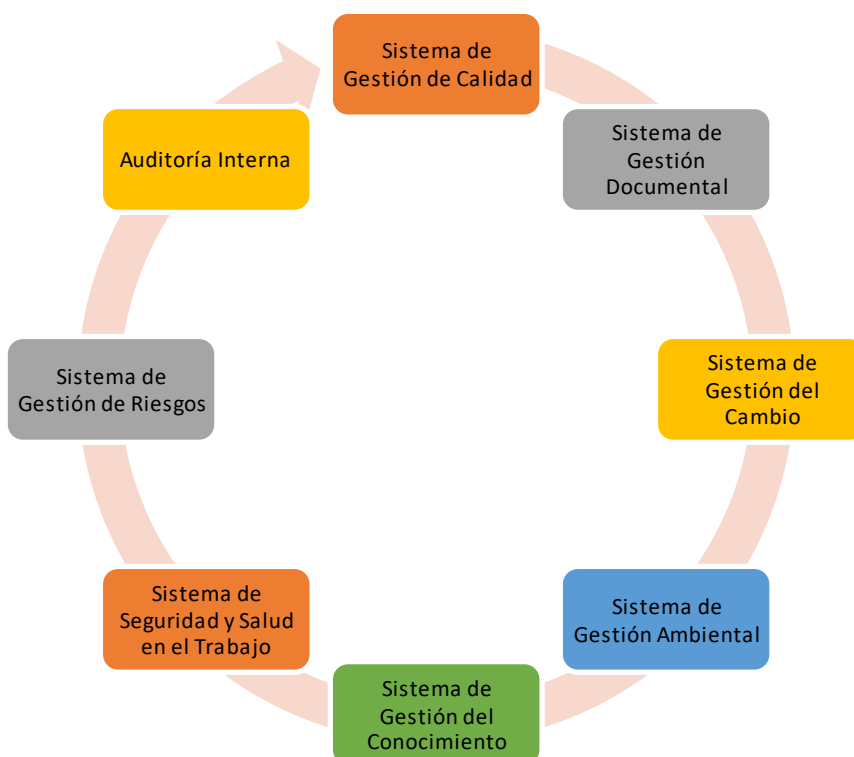
Fuente: Elaboración propia.

Fase II: Identificación de procesos

Con los resultados del diagnóstico se realizó la identificación de los procesos, usando la metodología descrita por Hernández González (2004), que afirma que para identificar los procesos se debe dar respuesta al ¿cómo?, ¿para qué? y ¿por qué? funcionan los procesos en la organización, con el fin, además de darle no sólo un sentido lógico a los mismos, de buscar que se logre realizar la integración necesaria para que se gestione una articulación entre las diferentes actividades.

Para abordar la identificación de los procesos de la facultad, es preciso mencionar que la institución a la que se encuentra adscrita posee sistemas integrados de gestión y control (SYGIC) en los cuales se integran las diferentes unidades administrativas que brindan soporte a las distintas dinámicas de la comunidad universitaria en torno a la calidad. Este sistema lo componen las siguientes unidades:

Figura 6. Sistemas integrados de gestión y control



Fuente: Elaboración propia

Como política de calidad, este sistema ha establecido que se debe garantizar que los procesos administrativos y de apoyo a los ejes principales de la Institución se desarrollen oportunamente, buscando satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de la comunidad académica y otros grupos de interés; a través de la adecuada gestión de recursos financieros, físicos y con un equipo humano encargado de promover el mejoramiento continuo.

De estas unidades, el sistema de gestión de calidad está encargado de proporcionar un marco base para la gestión de los procesos, permitiendo establecer una cultura que responde a la necesidad de mantener los estándares de calidad, que contribuyen a la efectividad de la gestión institucional. Para esto, genera valor a los procesos o áreas de la institución, a partir de la definición de las actividades que estos desarrollan según los requisitos CLON (Cliente, Ley, Organización y Norma). Además, contribuye a facilitar la eficacia de las acciones encaminadas a cerrar las brechas identificadas en los ejercicios de revisión del SGC, apoyando el desarrollo de las acciones establecidas por los procesos.

Esta unidad está especialmente encargada de gestionar los procesos a nivel institucional y es por tal motivo que la institución a la cual se encuentra adscrita la facultad objeto de estudio cuenta con un mapa de procesos, que se encuentra actualmente en revisión y se tiene una versión preliminar de las actividades que lo componen. Tomando como base dicho mapa, se han identificado los siguientes procesos que se ejecutan en la Facultad de Educación Superior.

Procesos derivados del mapa de procesos institucional:

- Direccionamiento estratégico
- Formación a lo largo de la vida
- Descubrimiento y creación
- Proyección social
- Bienestar y calidad de vida
- Procesos transaccionales
- Procesos habilitadores

Procesos propios de la facultad derivados del diagnóstico:

- Gestión curricular
- Gestión del docente
- Gestión del estudiante
- Programación académica
- Aseguramiento del aprendizaje
- Gestión de egresados

- Promoción de la investigación
- Gestión de proyectos de investigación
- Gestión de resultados de la investigación
- Gestión de eventos académicos
- Consolidación de lianzas
- Desarrollo y gestión de consultorías
- Gestión de la responsabilidad social
- Administración del riesgo y continuidad del negocio
- Control interno
- Medición y seguimiento

Tras la identificación general de los procesos, se realizó la clasificación de los mismos, considerando la clasificación descrita por Hernández González (2004), en las siguientes categorías:

Procesos estratégicos:

- Direccionamiento estratégico

Procesos núcleo o *core*:

- Formación a lo largo de la vida
 - Gestión curricular
 - Gestión del docente
 - Gestión del estudiante
 - Programación académica
 - Aseguramiento del aprendizaje
 - Gestión de egresados
- Descubrimiento y creación
 - Promoción de la investigación
 - Gestión de proyectos de investigación
 - Gestión de resultados de la investigación

• Proyección Social

- Gestión de eventos académicos
- Consolidación de alianzas
- Desarrollo y gestión de consultorías
- Gestión de la responsabilidad social

Procesos de apoyo

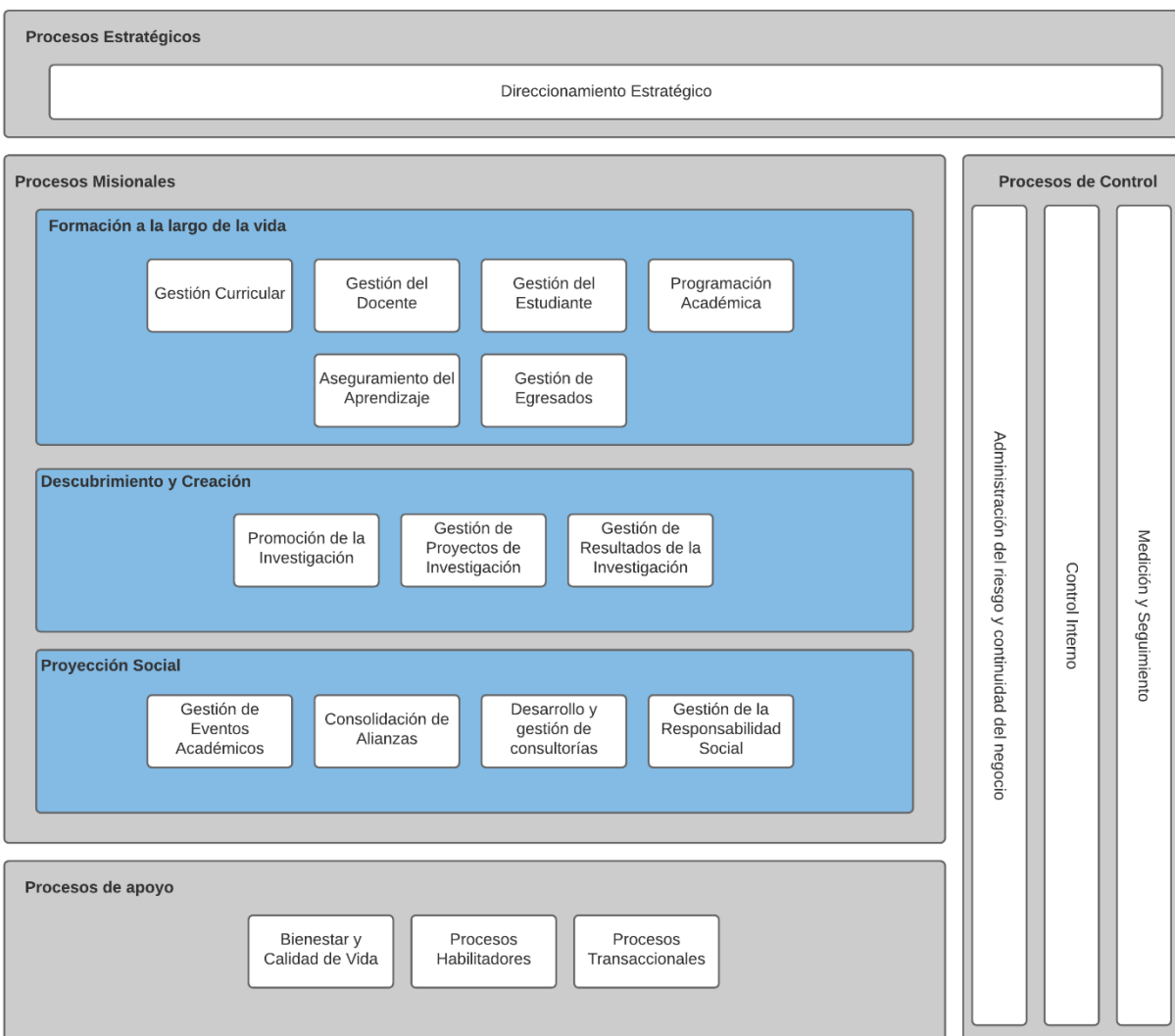
- Bienestar y calidad de vida
- Procesos transaccionales
- Procesos habilitadores

Procesos de control

- Medición y seguimiento
- Control interno
- Administración de riesgos y continuidad del negocio

Luego, se construyó el mapa de procesos de la Facultad de Educación Superior que se ilustra a continuación:

Figura 7. Mapa de procesos de la Facultad de Educación Superior



Fuente: Elaboración propia.

Fase III: Caracterización de procesos

Ciclo documental

Como lo hemos mencionado antes, la institución cuenta con una unidad denominada sistema de gestión de calidad que se ha encargado de introducir el enfoque por procesos en la institución,

muestra de ello es la certificación de seis dependencias ante el ICONTEC. Esta unidad ha definido el ciclo documental para toda la institución, que tiene por objetivo gestionar los documentos que se desarrollan en el sistema de gestión de la Institución a través de un mecanismo que garantice la disponibilidad de documentos vigentes para su uso. Esta gestión y control se compone de las siguientes actividades: elaboración, revisión, aprobación, control de cambios y control sobre documentos de origen externo. Dicho ciclo documental es tomado como base para elaborar la caracterización de los procesos priorizados.

El ciclo documental define una pirámide de ocho niveles que muestra los tipos de documentos existentes dentro del sistema y que apoya la gestión de los procesos definidos por la institución (Ver Anexo 6). Estos son:

Figura 8. Ciclo documental institucional



Fuente: Institución de Educación Superior (2020)

Procederemos a describir la composición de estos documentos:

Mapa de procesos: De acuerdo con lo expuesto por la institución, este documento cuenta con una composición interna parametrizada, por lo cual la institución define una presentación que se ajuste

a sus necesidades. Está compuesto por tres niveles: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

Caracterización: Este documento describe las características generales de un proceso, los rasgos distintivos. Para el caso de la institución, la caracterización contiene los siguientes elementos: objeto, proveedores, insumos o entradas, actividades del proceso, servicios/productos o salidas, clientes, responsables, documentos asociados o de apoyo, indicadores, procesos de apoyo, mecanismos de control, otros documentos aplicables, recursos y listado de riesgos.

Procedimientos e instructivos: Tanto los procedimientos como los instructivos poseen una estructura interna, la diferencia radica en el detalle. Estos están compuestos por: objeto, alcance, definiciones, condiciones generales, responsables, documentos relacionados, desarrollo y flujograma.

Formatos, visión, misión y políticas: No llevan una estructura interna específica y su construcción queda a criterio de quien lo requiera. Sin embargo, debe cumplirse con los lineamientos de codificación definidos en el ciclo documental.

Caracterización procesos seleccionados

Luego del análisis del diagnóstico del estado inicial de la facultad y considerando la identificación de procesos realizada, se estableció la priorización de procesos sobre los cuales se realizó la caracterización, documentación y mejoramiento.

Gestión de admisión: Proceso *core* o misional, que busca permitir a la comunidad académica de los programas que ofrece la facultad, inscribirse y validar el cumplimiento de requisitos para cursarlo.

Dicho proceso, al ser parte de la gestión particular de cada programa, es responsabilidad directa del coordinador, por ende, fue importante dentro de la priorización la dedicación en tiempo que dicho cargo dedica directamente a las actividades administrativas del programa. Al analizar dicha

información y considerando que aproximadamente dedica un total de 445 horas al semestre de un total de 880 a la ejecución de las actividades administrativas, lo que se traduce en un 50% de dedicación respecto al tiempo total disponible; se identifica claramente que parte importante del tiempo relacionado se dedica a actividades relacionadas con la admisión al programa, dentro de las que se contemplan la definición de requisitos de entrada de los aspirantes, seguimiento a los inscritos y la gestión de entrevistas, registro de puntajes y definiciones de aprobación o no a los programas.

Es importante igualmente resaltar que la dedicación de tiempo a dichas actividades del proceso de gestión de admisión están relacionadas directamente con la cantidad de aspirantes por programa que se tenga cada semestre. Teniendo claro que lo que se busca es que el programa cumpla con la meta de matriculados por cohorte, se hace necesario priorizar la intervención de dicho proceso, no solo en cuanto la estandarización del mismo para todos los programas de la oferta académica de la facultad sino respecto a la optimización del tiempo que dedica el coordinador de cada programa a la realización de dichas actividades.

Gestión de matrícula: proceso *core* o misional, cuyo objetivo principal es permitir el registro de materias de los estudiantes adscritos a cada programa de la facultad.

Se identifica claramente la priorización de este proceso por ser este el punto crítico en el que el estudiante comienza a tener un estado activo en cada programa, uno de los procesos que más interrelaciones cuenta con otras dependencias de la universidad y que impacta en gran medida al público objetivo principal de la facultad, que son los estudiantes, al permitir su vinculación semestre a semestre en el programa a desarrollar.

Adicionalmente, el proceso de gestión de matrícula es un proceso con alto volumen de operación, derivado del número de matrículas en las que se deben incurrir semestre a semestre para que estudiantes puedan continuar con el programa de estudio; la facultad en términos de programas de posgrado cuenta en promedio con 615 estudiantes matriculados.

Sumado a las justificaciones anteriores se identifica que dicha priorización va en línea con la prioridad de intervención dada por las directivas de la facultad, para quienes el ideal es que todos los individuos, que de una u otra manera intervienen en el desarrollo del proceso estratégico, puedan hacer más cosas con la cabeza y menos con las manos; y puedan tener más tiempo para dedicarse a la planeación estratégica de los programas.

Programación académica: proceso que fundamentalmente busca garantizar la oferta de asignaturas para los programas académicos con el fin de que los estudiantes puedan matricularse oportunamente.

En las entrevistas semiestructuradas realizadas a los diferentes actores que ejecutan procesos administrativos dentro de la facultad se encontró el proceso de programación académica como uno de los que mayores desperdicios genera, principalmente en lo relacionado a los tiempos de espera, por interrelación con otras dependencias, y respecto a los reprocesos, los cuales se derivan de la falta de comunicación y definición de lineamientos claros para la ejecución de las actividades asociadas.

Igualmente, respecto a la ejecución de las actividades administrativas alrededor de los programas académicos que ofrece la facultad, se identificó el riesgo asociado con la ejecución errónea de la programación académica que causa un impacto económico y reputacional de cara al público objetivo: los estudiantes.

Adicionalmente el proceso de programación académica es crucial para el funcionamiento idóneo de la oferta de programas de la facultad, que al tener una oferta de servicios y programas tan amplia, en la que se incluyen dos pregrados, una especialización, dos maestrías en profundización, dos maestrías en investigación, un doctorado y ofertas de cursos complementarios, requiere un proceso estandarizado que garantice la oferta en cronograma, fechas, tiempos y espacios para todos los programas; además de la asignación óptima de los docentes, tanto de planta como de cátedra para cada uno de los cursos asociados a cada programa; con el fin no solo de garantizar una calidad académica en línea con la calidad exigida por la universidad sino con la finalidad de lograr sinergias y optimización de recursos en la oferta completa de la facultad.

Finalmente, los tres procesos priorizados tienen una interrelación directa entre ellos: sin la admisión no se puede llevar a cabo la gestión de matrícula; y sin la definición de la programación académica, la matrícula tampoco podría llevarse al término deseado. Esta relación directa de los procesos hace que la intervención que se realice para introducir la gestión por procesos en la facultad pueda tener un mayor impacto derivado de la estandarización, documentación y mejoras.

Fase IV: Documentación de procesos

Partiendo del ciclo documental establecido en la institución a la cual pertenece la Facultad de Educación Superior, y considerando lo descrito por la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TR 10013, se estructura a continuación la documentación generada para cada proceso:

Tabla 10. Documentación de los procesos seleccionados

Tipo de Documento	Proceso 1 Programación Académica	Proceso 2 Admisión	Proceso 3 Matrícula
Caracterización	Caracterización – Programación académica	Caracterización - Proceso de gestión de admisión	Caracterización - Proceso de Matrícula
Flujograma	<ul style="list-style-type: none"> • Flujograma – Programación académica • Flujograma – Proponer los cursos que se van a programar • Flujograma – Reportar novedad SIPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujograma – Proceso de gestión de admisión • Flujograma – Gestión de reintegro/reingreso 	Flujograma – Proceso de matrícula

Tipo de Documento	Proceso 1 Programación Académica	Proceso 2 Admisión	Proceso 3 Matrícula
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento – Proponer los cursos que se van a programar • Procedimiento – Reportar Novedad SIPA 	Procedimiento - Gestión de reingreso/reintegro	
Formatos	<ul style="list-style-type: none"> • Formato oferta de cursos • Formato actualización programación académica • Formato planilla programación académica • Formato lista de asistencia de cursos • Formato reporte lista de matriculados en curso • Formato recordatorio inicio de clases 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de parametrización de admisión • Formato - CV programa • Formato - Evaluación entrevistas a aspirantes • Formato - Seguimiento a aspirantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato - Informe de materias por cohorte • Formato - Registro de entrevistas con homologación de materias
Instructivos	Instructivo – Recomendaciones para docentes del posgrado		Instructivo – Registro de materias

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se realiza una descripción de los documentos enunciados anteriormente para cada uno de los tres procesos priorizados.

Proceso 1 – Programación académica

- *Caracterización - Programación académica*: Documento que busca describir los lineamientos generales para la ejecución del proceso de programación académica, en el cual se definen los elementos de identificación del proceso (proceso, tipo de proceso, código y versión); así como los elementos generales como objetivo, responsables, recursos, documentos asociados, actividades de control, proveedores, entradas, clientes, salidas y actividades generales del proceso. Con este documento se busca dar claridad del marco general del proceso.
- *Flujogramas: Proceso de programación académica. Proponer los cursos que se van a programar y reportar novedad SIPA*: estos documentos describen gráficamente la secuencia idónea de las actividades del proceso de programación académica, la responsabilidad de ejecución de cada actividad por parte de los participantes en el proceso y las opciones o caminos clave respecto a los flujos de decisión del mismo; así como la documentación requerida para operar.
- *Procedimiento – Proponer los cursos que se van a programar*: documento que describe con mayor profundidad las actividades necesarias para proponer los cursos que se van a programar. Este documento está compuesto por objeto, alcance, definiciones, condiciones generales, responsables, documentos relacionados, desarrollo y flujograma. Inicia con la actividad “proponer los cursos que se van a ofertar” y finaliza con la actividad “definir las electivas que se van a ofrecer”.
- *Procedimiento – Reportar novedad SIPA*: documento que describe con mayor profundidad las actividades necesarias para reportar una novedad en la programación académica. Este documento está compuesto por objeto, alcance, definiciones, condiciones generales, responsables, documentos relacionados, desarrollo y flujograma. Inicia con la actividad “recibir solicitud de cambio” y finaliza con la actividad “tramitar solicitud de cambio”.
- *Formato oferta de cursos*: este documento permite relacionar las materias semestre a semestre de cada programa que serán ofertadas, así como aquellas que deben retirarse de la oferta de la programación del siguiente semestre. Este formato está acompañado de una hoja adicional que indica la información que debe suministrarse para cada columna.
- *Formato actualización programación académica*: este documento, suministrado por la institución, permite relacionar la información de cada cohorte que va a ser programada con

el fin de relacionar e identificar las aulas que son usualmente utilizadas por la coordinación para realizar la programación académica de cada semestre. Contiene un ejemplo que permite guiar el ejercicio y una hoja adicional con las instrucciones para el diligenciamiento de cada una de las columnas.

- *Formato planilla programación académica*: este formato permite relacionar la programación de cada una de las sesiones de los cursos que serán programadas. Se sugiere utilizarse por programa, de tal forma que sirva como insumo para el envío de recordatorios de inicio de clase tanto para estudiantes como para profesores. Adicionalmente, contiene una hoja con un calendario que puede ajustarse anualmente, el cual es utilizado para colorear gráficamente la programación de los cursos, un ejemplo de esto puede ser consultado en la hoja “Ejemplo calendario”.
- *Formato lista de asistencia de cursos*: proporciona un control de asistencia de los estudiantes para el docente. Este formato se entregará al docente prediligenciado con código del curso, nombre del curso, nombre del profesor, semestre en que es dictado el curso y el nombre de los estudiantes matriculados para dicho semestre. El profesor, de acuerdo con el número de sesiones programadas, deberá colocar una x para aquellos estudiantes que asistieron a la sesión.
- *Formato reporte lista de matriculados en curso*: este reporte se entrega al profesor diligenciado, en él se indica el semestre en el que es programado el curso, curso (mencionando código y nombre), el grupo programado en el sistema de información y el (los) profesor(es) a cargo. De igual forma, se relaciona la información básica de los estudiantes matriculados en el curso, es decir; código, nombre completo, programa académico y correo electrónico institucional.
- *Formato recordatorio inicio de clases*: este formato es utilizado por los asistentes o auxiliares administrativos, según corresponda, para recordarle al profesor el inicio de las clases o sesiones que le han sido asignadas. Este recordatorio es un correo electrónico que incluye como adjuntos los siguientes documentos: el instructivo con las recomendaciones para docentes de posgrado, el formato de lista de asistencia de cursos prediligenciado y el reporte de los estudiantes matriculados en su curso.
- *Instructivo – Recomendaciones para docentes del posgrado*: Este instructivo contiene información e instrucciones detalladas que los profesores encargados de un curso deben

seguir durante el período en que su curso fue programado y de acuerdo con su contrato con la institución.

Proceso 2 – Gestión de la admisión

- *Caracterización - Proceso de gestión de admisión*: documento que busca describir los lineamientos generales para la ejecución del proceso de gestión de admisión, en el cual se definen los elementos de identificación del proceso (proceso, tipo de proceso, código y versión); así como los elementos generales como objetivo, responsables, recursos, documentos asociados, actividades de control, proveedores, entradas, clientes, salidas y actividades generales del proceso. Con este documento se busca dar claridad del marco general del proceso.
- *Flujogramas – Proceso de gestión de admisión y gestión de reintegro/reingreso*: documento que describe gráficamente la secuencia idónea de las actividades del proceso, la responsabilidad de ejecución de cada actividad por parte de los participantes en el proceso y las opciones o caminos clave respecto a los flujos de decisión del mismo; así como la documentación requerida para operar.
- *Procedimiento - Gestión de reingreso/reintegro*: documento que entrega en mayor detalle la ejecución de una de las actividades del proceso “Gestión de reintegro/reingreso” en el cual, debido a su contenido y alcance, fue necesario llegar a un detalle mayor para describir cada una de sus actividades.
- *Formulario de parametrización de admisión*: a través del mismo se busca entregar la información particular para cada programa respecto a la admisión de los aspirantes, relacionado items como fechas de admisión, nombre del entrevistador, horarios de entrevistas, condiciones de admisión de los candidatos. Con esta información el equipo de Admisiones y Registro realiza la parametrización del sistema para ingresar los registros derivados del proceso de gestión de admisión.

Nota: por temas de confidencialidad no se adjunta el link del formulario en línea.

- *Formato CV-Programa*: formato que busca homologar la información que se requiere por parte de cada inscrito a un programa, con el fin de tener toda la información tanto de datos de contacto o identificación como información relacionada a su formación académica y experiencia en investigación y laboral.

- *Formato - Evaluación entrevistas a aspirantes*: archivo consolidado en que se registran los puntajes de admisión de los candidatos y las observaciones particulares sobre cada uno de ellos.
- *Formato - Seguimiento a aspirantes*: formato que permite consolidar en un solo lugar la trazabilidad de contactos y estado de los aspirantes a cada programa, en el cual se incluyen los diferentes momentos de interacción con el aspirante y el resultado final del proceso.

Proceso 3 – Gestión de la matrícula

- *Caracterización - Proceso de matrícula*: documento que busca describir los lineamientos generales para la ejecución del proceso de matrícula, en el cual se definen los elementos de identificación del proceso (proceso, tipo de proceso, código y versión); así como los elementos generales como objetivo, responsables, recursos, documentos asociados, actividades de control, proveedores, entradas, clientes, salidas y actividades generales del proceso.
- *Flujograma – Proceso de matrícula*: documento que describe gráficamente la secuencia idónea de las actividades del proceso, la responsabilidad de ejecución de cada actividad por parte de los participantes en el proceso y las opciones o caminos clave respecto a los flujos de decisión del mismo; así como la documentación requerida para operar.
- *Formato – Informe de materias por cohorte*: formato que sirve para consolidar las materias que cada cohorte debe registrar para el siguiente semestre según el plan de estudios de cada programa; con esta información se puede brindar una mejor asesoría a los estudiantes respecto al avance del programa y se logra tener una proyección del número de estudiantes por materia en cada semestre.
- *Formato - Registro de entrevistas con homologación de materias*: formato que busca recopilar la información relacionada con las materias que se podrían homologar a cada estudiante respecto al programa que inicia, considerando la tabla de equivalencias que se tiene desde la dependencia de Admisiones y Registro, y considerando el análisis que realiza la coordinación para las homologaciones externas. Dicho formato se diligencia por parte de la coordinación de cada programa antes del registro de materias de cada estudiante.

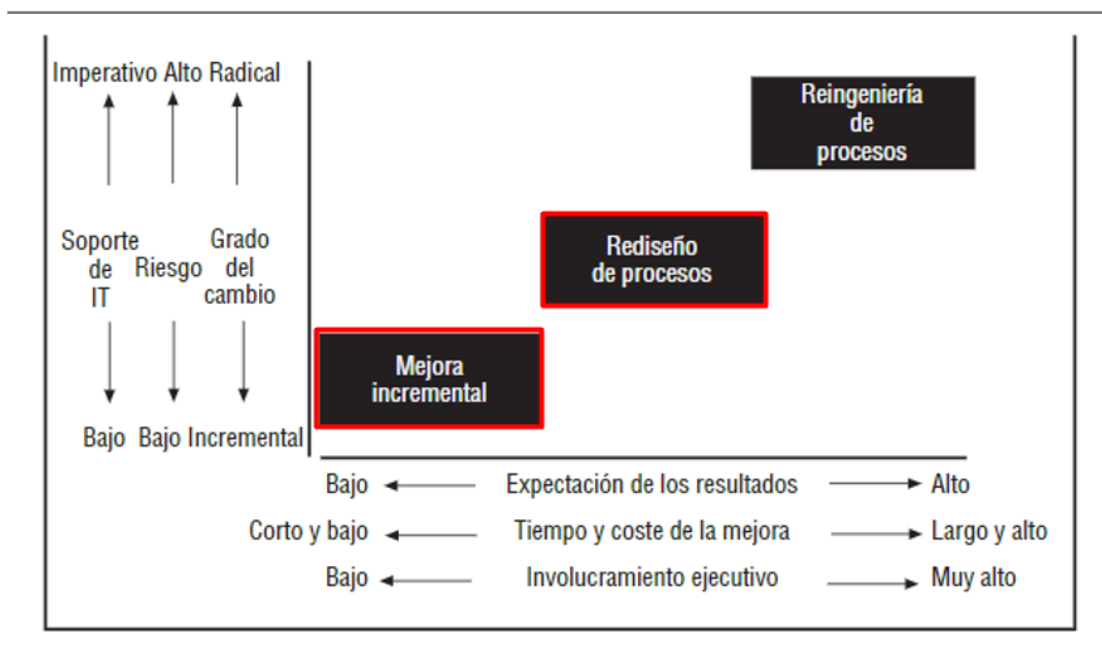
- *Instructivo – Registro de materias*: documento que describe los pasos que debe seguir cada estudiante en el sistema para formalizar el registro de materias y selección de horario para cada semestre.

La documentación de estos procesos puede ser consultada en el Anexo 7.

Fase V: Propuestas de mejoramiento

La metodología que se utilizó para el trabajo de mejora se basa en los marcos teóricos existentes en la literatura, particularmente en los expuestos por Gómez & Pimiento (2012), quienes presentan tres tipos de enfoques para identificar e implementar mejoras en los procesos, entre los cuales está la mejora incremental que se caracteriza por la expectativa de resultados bajos, el soporte del área de TI bajo, la posibilidad de materialización de riesgos bajo y un grado de cambio incremental. Se trata de mejoras continuas que se realizan dentro de la operación del proceso en su día a día y que se pueden catalogar como “victorias tempranas”, es decir acciones que se implementan con el proceso operando y que pueden arrojar resultados más rápidamente.

Figura 9. Enfoque para el mejoramiento de procesos



Fuente: Gómez & Pimiento (2012).

Igualmente, el mismo autor expone el segundo enfoque en este trabajo de intervención, el rediseño de procesos, el cual tiene un tiempo y un costo asociados a la mejora medio, un involucramiento de la parte ejecutiva medio, así como un nivel de materialización de riesgos medio y un grado del cambio igualmente incremental, pero a un mediano plazo.

Para esta priorización de intervención se aplicó la metodología de Valor Agregado, la cual contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias (Betsy, 2017, p. 1).

Para ello se realizó una revisión en detalle de cada una de las actividades que agregan valor a los procesos seleccionados, las cuales se describen en el Anexo 8.

De acuerdo con lo anterior, se muestran a continuación, en las Tablas Tabla 11, Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 y Tabla 13 los problemas o hallazgos encontrados sobre cada uno de los procesos; la mejora implementada de acuerdo con la metodología aplicada, el beneficio que aporta para la optimización del proceso y la temporalidad en la que pueden desarrollarse:

Tabla 11. Propuestas de mejoramiento identificadas sobre el proceso de programación académica

Problema identificado	Metodología	Mejora implementada	Beneficio	Temporalidad
Se pudo identificar que las coordinaciones de los programas de posgrado de la facultad realizaban de manera diferente la programación académica.	Rediseño de procesos	Se estandarizó y optimizó el proceso logrando proponer un proceso eficiente para todos los programas de posgrado de la facultad. Se crearon dos procedimientos, cinco formatos y un instructivo.	Optimización del proceso a través de la estandarización, pues se define una única forma de hacer las cosas para todos los programas de posgrado de la Facultad	Inmediata
Se pudieron identificar reprocesos, debido a que las actividades de este proceso eran realizadas por diferentes roles dentro de la facultad, lo cual implicaba un aumento en el tiempo de ejecución del proceso y un número mayor de errores.	Rediseño de procesos	Se realizó una definición clara de las actividades a cargo de cada uno de los roles, que fueron además ilustradas en un flujograma para brindar mayor orientación a las coordinaciones de los programas.	Cada uno de los roles de la Coordinación tiene claras sus responsabilidades dentro del proceso, lo que permite eliminar los reprocesos y disminuir los tiempos de ejecución de las diferentes actividades	Inmediata

Problema identificado	Metodología	Mejora implementada	Beneficio	Temporalidad
<p>Con relación a la oferta de materias, se encontró que no había una definición clara de cómo realizar este procedimiento, generando un alto nivel de reprocesos e inconformidad por parte de estudiantes, ya que estos no contaban con los cursos ofertados efectivamente para su proceso de matrícula.</p>	<p>Rediseño de procesos</p>	<p>Se diseñó el procedimiento “Proponer los cursos que se van a programar”, donde se indican claramente las actividades que se deben realizar y sus respectivos responsables. De igual forma, se creó el formato “Oferta de cursos” dentro de este procedimiento, en el cual se indican los cursos que serán ofertados y los que no en el semestre siguiente.</p>	<p>Se define correcta y oportunamente la oferta de cursos para el semestre en el que se realizará la programación académica, poniendo oportunamente a disposición de los estudiantes los cursos que pueden matricular durante el siguiente semestre.</p>	<p>Inmediata</p>
<p>Las coordinaciones no realizaban un seguimiento oportuno al estado actual de los estudiantes frente a la matrícula, especialmente del doctorado, lo que dificultaba definir las materias que serían ofertadas en la programación académica.</p>	<p>Rediseño de procesos</p>	<p>En el procedimiento “Proponer los cursos que se van a programar”, se definieron actividades y roles claros para revisar y definir los cursos que matricularán los estudiantes el siguiente semestre. De igual forma, se creó el formato “Materias a matricular x estudiante” y se estableció como actividad un sondeo realizado a los estudiantes para definir los cursos electivos o complementarios.</p>	<p>Realizar un seguimiento detallado de las materias que pueden matricular los estudiantes el siguiente semestre, facilitando el análisis sobre los cursos que se han de ofertar, así como conocer los cursos pendientes por los estudiantes, lo que facilita realizar previsiones para los siguientes semestres.</p>	<p>Corto plazo</p>

Problema identificado	Metodología	Mejora implementada	Beneficio	Temporalidad
<p>Los profesores a cargo de los cursos programados solicitaban a la coordinación información relacionada con el horario de los cursos, los estudiantes programados y demás instrucciones para impartir correctamente los cursos.</p>	<p>Rediseño de procesos</p>	<p>Para mitigar la situación expuesta, se creó una plantilla o formato para el envío de recordatorios desde la coordinación para los profesores en el que se especifica el nombre y código del curso, el horario programado de cada sesión y se anexa la lista de estudiantes matriculados, el formato “Lista de asistencia” y el instructivo “Recomendaciones para docentes de posgrado”, en el cual se dan lineamientos generales para la impartición de clases en los posgrados de la facultad.</p>	<p>Se brinda información completa y oportuna al profesor sobre los cursos que tiene a cargo, permitiéndole conocer con anticipación los estudiantes matriculados, así como los horarios programados con fecha, hora y aula exacta.</p>	<p>Inmediata</p>
<p>La programación académica supone cambios durante el semestre que deben ser atendidos oportunamente. Estos cambios pueden darse por una solicitud del profesor, una solicitud de los estudiantes o algún inconveniente con las aulas programadas.</p>	<p>Rediseño de procesos</p>	<p>Para atender los cambios en la programación oportunamente, se desarrolló el procedimiento “Reportar novedad SIPA”. Dicho procedimiento indica las actividades y roles involucrados para llevar efectivamente el cambio solicitado. De igual forma y en caso de que haya que solicitar autorización a los estudiantes, se realiza a través de formulario en Forms de Office 365. Los resultados de este formulario son reportados a Admisiones y Registro junto con el formato de novedad SIPA.</p>	<p>La estandarización del proceso y la creación del procedimiento permiten tramitar oportunamente los cambios solicitados tanto por estudiantes como por el profesor del curso. De igual forma, optimiza los tiempos de ejecución y brinda una orientación clara para su desarrollo.</p>	<p>Inmediata</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Propuestas de mejoramiento identificadas sobre el proceso de gestión de la admisión

Problema identificado	Metodología	Mejora implementada	Beneficio	Temporalidad
Diferentes tiempos de admisión para los programas de posgrado de la facultad, lo que ocasiona tener periodos distintos y dedicación de tiempo diferentes para la promoción de programas, y no permite tener estrategias conjuntas para la optimización en dedicación de tiempo.	Mejora incremental	Se estandarizaron los tiempos de admisión de los programas de posgrado de la facultad, y se establecieron, partiendo de allí, estrategias conjuntas para la promoción de los programas y los procesos derivados como la convocatoria de becas.	Optimización en tiempo de dedicación para la atención de los periodos de inscripción de cada programa y mayor presencialidad en promoción para todos los programas de la facultad logrando así tener mayor visibilidad para los aspirantes.	Inmediata
Se cuentan con diferentes horarios para la asignación de citas de asesoría, lo que hace que no se logre optimizar el tiempo de los coordinadores para la dedición a este proceso.	Mejora incremental	Fijación de horarios semanales para la atención de asesorías por aspirante, garantizando que pueda tener una asesoría conjunta desde la parte académica con la coordinación del programa y desde la parte administrativa con el asistente de gestión académica.	Tener el control y la trazabilidad de contacto por parte del asistente de gestión académica de la facultad respecto a cada aspirante y lograr tener la trazabilidad centralizada de cada aspirante para generar los seguimientos y reportes para la toma de decisiones.	Inmediata

Problema identificado	Metodología	Mejora implementada	Beneficio	Temporalidad
Alta la dedicación de tiempo de los coordinadores de programa en el seguimiento y ejecución de algunas de las actividades administrativas del proceso, lo que hace que no sea óptimo.	Rediseño de procesos	Reasignación de las actividades de seguimiento a todos los aspirantes de la facultad, registro de puntajes en el sistema y revisión de documentación adicional por parte del asistente de gestión académica de la facultad para todos los programas.	Centralización de información para la toma de decisiones, homologación de buenas prácticas para todos los programas de la facultad, liberación del tiempo en actividades operativas administrativas a los coordinadores de los programas.	Corto plazo
Falta de consolidación de la información de los aspirantes e inscritos al programa, lo que no permite implementar estrategias para convertir los aspirantes en estudiantes admitidos al programa.	Rediseño de procesos	Creación de un formato que permita llevar la trazabilidad de contacto de los aspirantes e inscritos al programa.	Identificar estado de cada uno de los aspirantes, consolidar los medios y el número de contactos por aspirante y llevar registro del resultado final del proceso; así como llevar estadísticas para la revisión de resultados y la toma de decisiones.	Corto plazo

Fuente: Elaboración propia.

Particularmente para el proceso de gestión de admisión, se propone un mejora a largo plazo, que podría impactar globalmente todo el proceso: que el seguimiento a los aspirantes, inscritos y admitidos a cada programa se realice de forma automática y se lleve la trazabilidad de los mismos a través del CRM institucional, incorporando la aplicación y ejecución de todos los módulos asociados al sistema de información ya adquirido, logrando así tener un mayor control y fuente oficial de información que permita contar con datos consolidados y confiables para la toma de decisiones, tanto por programa y facultad, como en toda la universidad. Dicha propuesta de

mejora requiere la definición como tal de un proyecto para la planeación y desarrollo de la misma y contar con el aval institucional, ya que sale del resorte particular de la facultad objeto de estudio.

Tabla 13. Propuestas de mejoramiento identificadas sobre el proceso de gestión de matrículas

Problema identificado	Metodología	Mejora implementada	Beneficio	Temporalidad
Las actividades que se realizan en cada programa son diferentes; es decir se ejecutan diferentes tareas para lograr el objetivo final del proceso, que es la matrícula de los estudiantes por cohorte.	Rediseño de proceso	Estandarización del proceso, considerando las mejores prácticas de cada programa y con las particularidades de los mismos.	Optimización del tiempo de quienes participan en el proceso, réplica de mejores prácticas y sinergias entre programas.	Corto plazo
Reprocesos por el no registro correcto de las materias según el plan de estudios del programa y según la historia académica de cada estudiante.	Rediseño de proceso	Definición y estructuración de la actividad “Realizar informe de materias a matricular por estudiante”, con la que se busca poder identificar claramente las materias que cada cohorte de estudiantes debe matricular por plan de estudios.	Tener claridad del registro de materias, orientar claramente a cada estudiante y evitar reprocesos por registros incorrectos.	Corto plazo

Problema identificado	Metodología	Mejora implementada	Beneficio	Temporalidad
Reprocesos, tiempos de espera e inconformidades generadas por el inoportuno registro de materias para formalizar la matrícula de los estudiantes.	Rediseño de proceso	Definición y estructuración de la actividad de “Enviar recordatorio de registro de materias y selección de horario”, con la que se busca poder alertar a los estudiantes sobre las fechas definidas y los lineamientos o consideraciones que deben tener en cuenta.	Garantizar el registro oportuno y correcto de materias por parte de los estudiantes y así evitar inconformidades de los mismos y posibles reprocesos.	Corto plazo
La actividad de notificar la no aceptación del levantamiento del prerrequisito genera más carga operativa para el coordinador de cada programa.	Mejora incremental	Reasignar la actividad al asistente de gestión académica.	Liberar carga operativa al coordinador de programa y homologar acciones de cara al estudiante.	Inmediata

Fuente: Elaboración propia.

Al considerar los resultados de las metodologías para el mejoramiento de procesos, se muestran a continuación las siguientes mejoras que se podrían aplicar para cada uno de los procesos priorizados, considerando el comparativo del “AS IS” con el “TO BE” de estos procesos; metodología expuesta por Alarcón *et al.* (2019, p. 10).

Tabla 14. Cuadro comparativo en el mejoramiento de procesos

Proceso	“AS IS”	“TO BE”	Punto de mejora
Gestión de admisión	Definición de tiempos de admisión por programa.	Definición de tiempos de admisión para todos los programas.	Estandarización de los tiempos de admisión para los programas de posgrado.

Proceso	“AS IS”	“TO BE”	Punto de mejora
	Asignación de espacios de asesoría de acuerdo a las agendas de la coordinación.	Definiciones de espacios de asesoría fijos para la atención de aspirantes.	Estandarización y formalización de los espacios de asesoría para aspirantes, logrando optimización del tiempo.
	Seguimiento uno a uno de los aspirantes, registrar puntaje y revisar documentación adicional por parte de la coordinación de cada programa.	Seguimiento a todos los aspirantes de la facultad, registro de puntajes en el sistema y revisión de documentación adicional por parte del asistente de gestión académica de la facultad para todos los programas.	Liberación del tiempo de actividades operativas a los coordinadores del programa y homologación de ejecución de actividades.
Gestión de admisión	Seguimiento uno a uno a los aspirantes de cada programa sin consolidación ni trazabilidad.	Seguimiento a todos los aspirantes de la facultad, a través del registro completo en una fuente de datos única para trazabilidad del proceso.	Reconfiguración de la actividad, buscando realizarla de forma automatizada desde el sistema de CRM.
Gestión de matrícula	Ejecución de actividades de matrícula por programa.	Ejecución del proceso de matrícula de manera homologada considerando mejores prácticas de cada programa y sus particularidades.	Estandarización del proceso de matrícula para los programas de la facultad.
	Los estudiantes realizan el registro de matrícula sin orientación previa.	Generación de reporte de materias a matricular por cohorte y considerando casos especiales de estudiantes.	Identificación de materias que matricularán estudiantes para evitar reprocesos o inconformidades.
	Los estudiantes no consideran fechas para el registro de materias.	Generación de recordatorios con fechas y lineamientos para el registro de materias.	Notificación de alertas a los estudiantes para que se garantice el registro oportuno y correcto de materias.
	Notificar la no aceptación de levantamiento de prerequisite por parte del coordinador de cada programa.	Notificar la no aceptación de levantamiento de prerequisite por parte del asistente de gestión académica.	Reasignación de actividad para liberación de tiempo y homologación de buenas prácticas.

Proceso	“AS IS”	“TO BE”	Punto de mejora
Programación académica	La programación académica se realiza de forma diferente en las diferentes coordinaciones de los programas de posgrado de la facultad.	Desarrollo del proceso estándar, tomando las buenas prácticas realizadas por las diferentes coordinaciones de programas de posgrado de la facultad.	Estandarización del proceso de programación académica. Se define una única forma de realizar las actividades de este proceso y sus diferentes roles.
	En la programación académica intervienen diferentes roles ejecutando las mismas actividades.	Definición de un único proceso con actividades y roles claros, que permita un desarrollo oportuno del mismo.	Estandarización del proceso de programación académica, para el cual se desarrolla un flujograma que define de manera visual las actividades y responsables involucrados en la ejecución del proceso.
Programación académica	Los estudiantes no disponen oportunamente de la oferta de cursos que serán programados para el semestre siguiente.	Permitir que los estudiantes conozcan la oferta de cursos con antelación, especialmente los complementarios.	Construcción del procedimiento “Proponer los cursos que se van a programar”, cuyo principal resultado es la oportuna programación de los cursos.
	La oferta de materias o cursos no está soportada en un seguimiento riguroso sobre los estudiantes.	Realizar un seguimiento oportuno sobre los estudiantes que facilite la toma de decisiones sobre materias para ofrecer el siguiente semestre.	Construcción del procedimiento “Proponer los cursos que se van a programar”, donde se crea el formato “Materias a matricular por estudiante”.
	Los profesores del programa deben consultar directamente a la coordinación los horarios en los que se encuentran programados.	Los profesores reciben por parte de la coordinación un recordatorio de inicio del curso con la lista de estudiantes matriculados, el formato de asistencia y las recomendaciones para el desarrollo del curso.	Se diseña el formato “Recordatorio de inicio de clases”, que consiste en una plantilla de correo electrónico que describe las sesiones en las que está programado el profesor del curso asignado, así como la lista de asistencia y las recomendaciones para impartir el curso.

Proceso	“ASIS”	“TO BE”	Punto de mejora
	<p>Los cambios en la programación académica son atendidos por el coordinador académico y se solicita apoyo a admisiones y registro para atender el cambio.</p>	<p>Los cambios en programación académica son canalizados por el asistente de gestión administrativa, quien se encarga de diligenciar el formato de novedad SIPA de acuerdo con el procedimiento para “Reportar novedad SIPA” y si es necesario, se apoya en el asistente de gestión académica para tramitar la autorización por parte de los estudiantes. El formato diligenciado y la autorización por parte de los estudiantes son remitidos a Admisiones y Registro.</p>	<p>Creación del procedimiento “Reportar novedad SIPA”, en el que se indican exactamente los pasos de acuerdo con el tipo de solicitud de cambio que se requiera por parte de profesores o estudiantes.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alarcón *et al.* (2019, p. 10).

Conclusiones

Partiendo de un estado inicial definido para este trabajo de intervención, establecido desde la construcción del diagnóstico y contextualización de la gestión administrativa de la Facultad de Educación Superior objeto de estudio, se ratificó a través de los diferentes instrumentos utilizados (entrevista semiestructurada, revisión de históricos y consideraciones de la dirección) que la facultad es una dependencia que responde a los objetivos organizacionales planteados y definidos por la universidad, debido a la clara visión que tiene la decanatura y al equipo de trabajo idóneo, competente y comprometido; pero que cuenta con unos desperdicios y desviaciones, en términos del enfoque por procesos, que hacen que los resultados se logren, pero incurriendo en acciones que le impiden responder eficientemente, en los tiempos adecuados y optimizando el uso de los recursos y del equipo de trabajo.

Desviaciones identificadas, como el alto porcentaje (alrededor del 50%) de dedicación de tiempo de los cargos directivos de la facultad a actividades operativas; el alto número de actividades manuales que se deben realizar en la gestión administrativa; la poca claridad de los roles y actividades por ejecutar en los procesos por parte de los participantes; la gran cantidad de interrelaciones con otras dependencias de la universidad (25 en total) sobre las que no se tienen definidos acuerdos de niveles de servicio ni tiempos esperados de respuesta; poca claridad, falta de estandarización y la no ejecución al 100% de los controles definidos para las actividades de la facultad; el poco seguimiento y revisión de los posibles riesgos en la ejecución de las actividades; y la poca trazabilidad y gestión de los desperdicios identificados (reprocesos y tiempos de espera principalmente); hacen que se ratifique la necesidad de introducir la metodología de gestión por procesos en la facultad para obtener mejores resultados.

Considerando el estado base de la facultad y confirmando la importancia de la introducción del enfoque por procesos en la gestión administrativa de la misma, se realizó la identificación correspondiente a los procesos que se ejecutan. Se consideraron las actividades particulares de la misma y la alineación con los procesos institucionales y las metodologías existentes en la literatura.

Partiendo de dicho contexto se definió el mapa de procesos de la Facultad de Educación Superior, el cual describe y da lineamientos, a través de una estructura gráfica, sobre la gestión y operación de la facultad objeto de estudio. En este se identifican claramente los procesos que se ejecutan en el marco de los cuatro enfoques, procesos estratégicos, que dan dirección; procesos de misionales, encargados del cumplimiento final de objetivos; procesos de apoyo que están relacionados directamente con el soporte que brinda la institución a cada dependencia; y finalmente los procesos de control que buscan la mejora continua de la gestión de la Facultad de Educación Superior intervenida. En total se realizó la identificación gráfica de 20 macroprocesos.

Igualmente, considerando el objetivo final de introducir la gestión por procesos en la facultad, se llevó a cabo la priorización de tres procesos, sobre los cuales se realizó todo el proceso de intervención en cuanto a caracterización, documentación y mejora bajo el enfoque de procesos. Se introdujo la metodología administrativa y se dio una base tangible de los resultados positivos que dicho estructura de trabajo ofrecerá a la facultad en caso de que se implemente en todos los procesos identificados.

Por otra parte, la institución a la cual se encuentra adscrita la facultad objeto de estudio cuenta con el Sistema Integrado de Gestión (SYGIC) compuesto por ocho unidades administrativas que brindan soporte a la gestión administrativa a nivel institucional. Dentro de estas, se encuentra el sistema de gestión de calidad que define la implementación del enfoque por proceso en la institución para mantener altos estándares de calidad. Este sistema ha definido el ciclo documental para toda la institución con el fin asegurar el uso de documentos acordes a las necesidades de las diferentes dependencias administrativas.

La información obtenida a través de las entrevistas y la revisión de históricos permitieron desarrollar la caracterización de los tres procesos priorizados bajo el esquema propuesto por la institución para el desarrollo del ciclo documental. Dicha caracterización contiene los elementos básicos que se encuentran en la literatura, a saber: objeto, proveedores, insumos o entradas, actividades del proceso, servicios/productos o salidas, clientes, responsables, documentos asociados o de apoyo, indicadores, procesos de apoyo, mecanismos de control, otros documentos aplicables, recursos y listado de riesgos.

De igual forma, partiendo del ciclo documental establecido por la institución a la cual está adscrita la facultad y considerando lo descrito en la Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TR 10013, fue posible construir los procedimientos, instructivos y formatos que hacen parte de los tres procesos priorizados. Se logró de esta manera construir tres procedimientos, doce formatos y dos instructivos que facilitarán el desarrollo de los procesos priorizados.

Finalmente, tras toda la estructuración y definición de los procesos priorizados se logra plantear, a través de los enfoques de mejora incremental y de rediseño de procesos existentes en la literatura, 14 acciones de mejora en los tres procesos priorizados, para las cuales se proyectó su implementación en los procesos; considerando su nivel de intervención y cambio, así como la temporalidad de las mismas para llevarlas a cabo y el alcance a nivel institucional.

Las propuestas de mejora planteadas no solo se estructuraron para contar con victorias tempranas inmediatas en los procesos; sino que se enfocaron en garantizar resultados y beneficios sostenibles en el tiempo que le permitan a la facultad alcanzar mejores resultados de cara su planeación estratégica y tener una mayor eficiencia en los procesos y una mejor optimización de los recursos y del tiempo del equipo de trabajo involucrado.

Limitaciones de este estudio

Dentro del alcance del trabajo realizado, el cual comprende desde el levantamiento del diagnóstico inicial de la facultad objetivo hasta la definición de propuestas de mejoramiento en los procesos priorizados, se identificaron unas limitaciones sobre las cuales se realizaron renunciaciones en el trabajo y se elaboraron sugerencias para trabajos futuros. Dentro de las limitaciones encontradas se encuentran:

- Inexistencia de mediciones en las actividades asociadas a la gestión administrativa de la facultad.
- Falta de claridad y despliegue de la estrategia de la facultad.

- El mapa de procesos institucional está en redefinición, por lo cual no se tenía acceso a la versión final del mismo.
- Falta de acceso a toda la información histórica de la facultad, ya que no se tiene una buena gestión de la información y almacenamiento de registros.

Asimismo, considerando el alcance definido para el trabajo, no está en consideración incluir la priorización de procesos o definición de propuestas de mejora en actividades académicas o en actividades relacionadas con la investigación. El foco se puso en las actividades alrededor de la gestión administrativa.

Por último, se aclara que el alcance contempla la definición y formulación de propuestas de mejora para los procesos priorizados, no se consideran la implementación y verificación de resultados de las mejoras ya en operación; esto teniendo en cuenta los tiempos de desarrollo del trabajo, la asignación de horas para el mismo, las aprobaciones respecto a los cambios requeridos y el posible presupuesto necesario.

Sugerencias para trabajos futuros

El trabajo actual se enfocó en realizar un diagnóstico sobre la gestión administrativa de una Facultad de Educación Superior, así como la identificación de los procesos de esta alineados al mapa de procesos de la institución a la cual se encuentra adscrita. De dichos procesos, se seleccionaron tres, los cuales, de acuerdo con el ciclo documental definido por la institución, fueron caracterizados, documentados y mejorados.

Se sugiere para futuros trabajos continuar con la implementación del enfoque por procesos en la Facultad de Educación Superior y de esta forma, caracterizar, documentar y mejorar los demás procesos identificados. De igual forma, se sugiere implementar ejercicios de medición sobre los procesos con el fin de identificar desperdicios tales como reprocesos, altos tiempos de espera, duplicidad, tareas que pueden ser eliminadas, u otros que pueden ser objeto de mejoramiento.

Referencias

- Agudelo Tobón, L. F. & Escobar Bolívar, J. (2004). Procesos y su aplicación en las organizaciones. *AD-MINISTER*, 4, 67–79. <https://www.mendeley.com/research/gestión-por-procesos-y-su-aplicación-en-las-organizaciones-informacion-un-caso-estudio-segunda-parte/>
- Aiteco Consultores (n.d.). *Simplificar procesos como actividad de rediseño* -. Consultado: diciembre 15, 2019, en: <https://www.aiteco.com/simplificar-procesos/>
- Alarcón, G. J., Alarcón, Pepita I. & Guadalupe, S. E. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista ESPACIOS*, 40(19), 4–18. www.revistaespacios.com/a19v40n19/19401904.html
- Albán, M., Vizcaíno, G. & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las instituciones de educación superior. *UTC Ciencia y Tecnología*, 1(3), 140–149. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=24105548&lang=es&site=ehost-live>
- Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159–171. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii05214.pdf>
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A. & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. [https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia para una gestion-basada-procesos.pdf](https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion%20basada%20en%20procesos.pdf)
- Betsy, M. (2017). *Análisis de valor agregado | Valor agregado | Producto (Negocios)*. <https://es.scribd.com/document/338368480/Analisis-de-Valor-Agregado>
- Fontalvo Herrera, T. J. & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001:2008. En: *Academia*. https://www.academia.edu/32432375/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001_2008
- Gómez, L. S. & Pimiento, N. R. O. (2012). A Review of Process Improvement Models with a

- Focus on the Redesign. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13–22.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7)
- Hernández González, A. (2004). Identificación de procesos de negocio. *Ingeniería Industrial*, 26(1), 4.
- Hernández Lugo, A. (2003). Enfoque por procesos, la cadena vital de la organización. *Ingeniería Industrial*, 24(1), 4.
- Hernández Oro, R. M., Medina León, A. & Hernández Pérez, G. D. (2012). Mejoramiento de procesos clave a través del análisis del valor añadido en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto del sector hidráulico en Cuba. *Visión de Futuro*, 16(1), 167–179.
- ICONTEC (2002). *Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TR 10013*.
<https://docplayer.es/9333117-Guia-tecnica-gtc-iso-tr-colombiana-10013.html>
- ISO (2013). *ISO/TC 176/SC2*.
- Jakubiec, M., & Brodnicka, E. (2016). Kaizen Concept in the Process of a Quality Improvement in the Company. *Przedsiębiorstwo We Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka*, 16(1), 89–101. <https://doi.org/10.19253/rem.2016.01.008>
- Jurado Jurado, J. C. (2015). Hacia una arqueología de la Administración. *Cuadernos de Administración*, 28(50), 113–136. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-50.haam>
- López Carrizosa, F. J. (2008). *Antecedentes históricos de la gestión por procesos*. 12–103.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Măgdoi, A., & Oprean, C. (2018). Broadening the Concept of Poka Yoke Beyond Automotive Industry. *ACTA Universitatis Cibiniensis*, 65(1), 52–57. <https://doi.org/10.1515/aucts-2015-0009>
- Marrero, R. A., Olivera, A., Garza, R. & González, C. (2014). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(1), 29–38. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n1/rii04115.pdf>
- Martin, M. & Parikh, S. (2017). *Quality Management in Higher Education: Developments and Drivers Results from an International Survey*.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002602/260226e.pdf>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A. & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*.

Revista Chilena de Ingeniería, 27(2), 328–342. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000200328>

- Núñez Sarmiento, L., Vélez Ramírez, M. & Berdugo Correa, C. (2004). Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo: Revista de la División de Ingeniería de la Universidad Del Norte*, 16, 45–58.
- Papanthymou, A. & Darra, M. (2017). Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives. *Higher Education Studies*, 7(3), 132. <https://doi.org/10.5539/hes.v7n3p132>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión Por Procesos*. (3ª ed.) ESIC Editorial
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=modelos+de+mejora+de+procesos&ots=7RUSti4rSt&sig=9Shaoa--QKhxZl3y0tgeG3gMWYo&redir_esc=y#v=onepage&q=modelos de mejora de procesos&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=modelos+de+mejora+de+procesos&ots=7RUSti4rSt&sig=9Shaoa--QKhxZl3y0tgeG3gMWYo&redir_esc=y#v=onepage&q=modelos+de+mejora+de+procesos&f=false)
- Pérez Martínez, L. & Fuentes González, H. C. (2018). Fundamentos de la gestión de la calidad en los procesos formativos en las universidades. *Opuntia Brava*, 10(2), 123–129.
<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=134207454&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Pico, G. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XII(2), 291–309. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- Piroló, J. & Zacarías, J. (2017). Diseño de una metodología de diagnóstico de procesos de las PYMES. *Tekhné*, 20, 18–27.
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/tekhne/article/view/3497/3006>
- Ramió, C. (2010). Teoría de la Organización y Administración Pública. Consultado: diciembre 10, 2019, en: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2012/08/u1-carles-ramio-teoria-de-la-organizacion.pdf>
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55–70.
<http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Ríos Giraldo, R. M. (2011). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC - (2ª ed.). ICONTEC International. <https://tienda.icontec.org/seguimiento-medicion-analisis-evaluacion-y-mejora-4ta-ed.html>
- Riveira Rico, V. & Mataix Aldeanueva, C. (2004). Aplicación de la gestión por procesos en el ámbito universitario. En: VIII Congreso de Ingeniería de Organización. Leganés, España.
- Rodríguez Cauqueva, J. (2007). Guía de elaboración de diagnósticos ambientales. *Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles*, 2–12.
<http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu?a-de-diagn?stico.pdf>
- Rodríguez M., D. (2015). *Diagnóstico Organizacional*. (8ª ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rosa, M. J., S. Sarrico, C., & Amaral, A. (2012). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions. *Quality Assurance and Management*.
<https://doi.org/10.5772/33922>
- Rosa, P., Mateo, A., Spasaro, S. G., Tasca, G. C., Lapetina, F., Cecilia, V. & Andrés, C. (2011). La gestión de documentación de procesos. *Petrotecnia*, 53(4), 26–31.
http://www.petrotecnia.com.ar/junio11/Petro4_11.pdf
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C. & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1–11.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Todorut, A. V. (2013). The Need of Total Quality Management in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 83, 1105–1110.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.207>
- Universidad Eafit. (2020). *Sistema de Gestión de Calidad - Sistema de Gestión por Procesos - Intranet Entrenos*.
- Yzquierdo-Herrera, R., Silverio-Castro, R., & Lazo-Cortés, M. (2012). Diagnóstico de proceso basado en el descubrimiento de subprocesos/ Diagnosis of Process Based on the Discovery of Sub-Processes. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 133–141.
- Zabadi, A. M. A. (2013). Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model. *Journal of Finance & Economics*, 1(1), 42–60. <https://doi.org/10.12735/jfe.v1i1p42>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía*

Industrial, VI(330), 81–88.