

Capítulo 1

Gestión Basada en Procesos para la Mejora Continua en Educación y Sostenibilidad

Adriana Cristina Jimenez Ortiz¹, Leiz Alejandra Padilla Carrillo², Tito Manuel Villamizar Mercado²

Resumen

La gestión basada en procesos destaca que las actividades se pueden tramitar de forma más eficiente si se toma cada una de ellas como un proceso alineado al objetivo de la organización. En el sector educativo se aplica para establecer una relación coordinada entre las dependencias académicas y administrativas de una universidad, para que trabajen de forma mancomunada hacia el cumplimiento de la misión y la visión institucional. Es por esto que, mediante este proyecto, se busca documentar los procesos, procedimientos y actividades realizadas en la Dirección de Sostenibilidad y Educación para la Vida de la Corporación Universitaria Adventista, siguiendo el método de la gestión basada en procesos, con el objetivo de evitar la pérdida de conocimiento, aumentar la calidad de sus procesos y de esa manera contribuir al mejoramiento continuo de la dependencia.

Palabras clave: Procesos, calidad, gestión, estandarización, procedimientos.

¹ Magíster Sistemas Integrados de Gestión y PRL, Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Corporación Universitaria Adventista. Correo electrónico: ing.industrial@unac.edu.co

² Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería, Corporación Universitaria Adventista.

Abstract

Process-based management emphasizes that activities can be handled more efficiently if each of them is taken as a process aligned with the organization's objectives. In the educational sector, it is applied to establish a coordinated relationship between the academic and administrative departments of a university so that they work together towards the fulfillment of the institutional mission and vision. This is why, through this project, the aim is to document the processes, procedures, and activities carried out in the Sustainability and Life Education Department of the Adventist University Corporation, following the process-based management method, with the goal of preventing knowledge loss, enhancing the quality of its processes, and thereby contributing to the continuous improvement of the department.

Keywords: Processes, quality, management, standardization, procedures.

Introducción

Al estipular un proceso se contemplan actividades que traen consigo características que permiten definir un control, caracterización y tratamiento, según esas condiciones identificadas. Estas actividades se alimentan de elementos que aportan al cumplimiento de la actividad. El trabajo en conjunto de las actividades que tienen en común el logro de un objetivo da como resultado un producto de dicha gestión que se puede catalogar como un proceso productivo.

La gestión basada en procesos hace parte fundamental de las organizaciones ya que permite la obtención de buenos resultados mediante la correcta relación de las actividades, herramientas y metodologías establecidas para configurar su sistema, es decir, los objetivos se logran de manera más eficaz cuando las tareas, actividades y recursos se administran como un proceso general y los objetivos compartidos crean un impacto en toda la organización.

Trasladando el concepto de gestión por procesos al sector educativo, este se enfoca en la interrelación entre las dependencias tanto académicas como administrativas de la universidad, para que todas operen de forma uniforme hacia el cumplimiento del objetivo misional y la proyección institucional. Esto para hacer más sencilla la labor de identificar e implementar las oportunidades de mejora. Una de ellas es el trabajo innecesario que mediante la documentación de los procedimientos se puede eliminar y de ese modo optimizar el uso de los recursos. Este es un proceso cíclico con retroalimentación constante que permite planificar e implementar mejoras en el proceso. A esto se le conoce como mejoramiento continuo que se enfoca en mantener la satisfacción de los estudiantes y demás partes interesadas de la universidad (Universidad CES, s.f.).

La Dirección de Sostenibilidad, creada en el año 2020, tiene como objetivo ofrecer programas de proyección social y forjar relaciones estratégicas con la comunidad en general. Debido a su reciente creación, aún no se ha realizado la documentación de los procesos que allí se desarrollan, sino que ha funcionado con base en la experiencia y conocimiento empírico que a medida que ha pasado el tiempo es desarrollado por los miembros del equipo. Como resultado, no existen procedimientos, instructivos, manuales ni formatos que especifiquen en detalle la realización de los procesos internos de la dependencia.

Es por ello que a través de la documentación es que este proyecto pretende impactar y dar su aporte de la gestión por procesos a la Dirección de Sostenibilidad de la Corporación Universitaria Adventista documentando el trabajo operativo que se realiza en cada uno de los cargos asignados y con cada uno de los miembros pertenecientes al equipo de sostenibilidad registrándolos en procedimientos, instructivos, manuales y formatos y brindando herramientas de estandarización de los procesos requeridos para el funcionamiento de la dependencia.

Esto se realiza en aras de brindar un precedente que contribuya con el mejoramiento continuo presente y futuro de las actividades de la dependencia. Entendiendo que, al adoptar un enfoque basado en procesos, con las normas y modelos de mejora se puede gestionar de forma correcta las relaciones dentro de la empresa, brindando satisfacción a las partes interesadas de la dependencia (González et al., 2019).

La Dirección de Sostenibilidad de la Corporación Universitaria Adventista es una dependencia cuyo principal objetivo es ser un apoyo en los procesos misionales de la universidad, está conformada por 5 integrantes, quienes trabajan en pro del objetivo de la dependencia, siendo un apoyo para la realización de programas de proyección social, relacionamiento estratégico y capacitación interna y externa.

Dentro de la dependencia se realizan varios proyectos de impacto cuyos resultados se enfocan en las evidencias de su realización. Para la materialización de estos proyectos se necesitan procesos operativos dentro de la administración de la dependencia, algunos repetitivos y otros de gestión, sin embargo, a pesar de manejar varios tipos de documentación específica para las evidencias, no cuentan con archivos guías, procedimientos, ni formatos estándares para la planeación, realización, presentación y medición de estas actividades.

Lo anterior se encuentra a criterio de quien se encuentre desempeñando el cargo o quién esté encargado del proyecto, lo cual conlleva al riesgo de proporcionar información incompleta, presentar informes y métricas con errores, generar reprocesos y así dar lugar a demoras en el cumplimiento del objetivo de este, desencadenando afectación a la calidad del servicio de esta dependencia y disminución de la satisfacción de las partes interesadas de ella.

Lo que deriva de la problemática presentada anteriormente es que a falta de documentos específicos y detallados de la operatividad de la dependencia tampoco se tiene un listado de documentos maestros, es decir, una base de datos en la que cualquiera de los miembros que deseen realizar un proceso específico puedan consultar para saber cómo hacerlo y qué formatos se corresponden a cada proceso, para optimizar la planeación y realización de actividades. Los documentos que actualmente maneja la dependencia se encuentran dispersos en los dispositivos de los miembros del equipo, por tan razón, se corre el riesgo de fuga de información en caso de que algún miembro se desligue de la dependencia.

La problemática asociada a la realización de procesos es la falta de estandarización de éstos. Debido a que no se establecen políticas que promuevan dicha estandarización, da lugar a que los colaboradores desarrollen cada uno su propio método de trabajo, lo cual repercute de forma negativa al momento de trabajar tras los objetivos en común de la organización. También repercute al momento de la finalización del contrato de los colaboradores debido a que no se tenían en existencia guías a través de las cuales estos se basarán para la realización de sus actividades y funciones, por ende, cuando éstos terminan con su vinculación a la organización no quedan evidencias de cómo realizar dichas funciones y procesos propios del cargo ya que todo se realizaba de forma empírica y a criterio del colaborador.

Lo anterior retrasa el proceso de capacitación del nuevo personal vinculado a la Dirección dado que, no se cuenta con procedimiento que especifique el paso a paso correcto para cada operación, generando el riesgo de que ocurran errores que podrían mitigarse con documentación pertinente al respecto.

Teniendo en cuenta la problemática anterior, ¿Es posible que la Dirección de Sostenibilidad aumente su productividad mediante la documentación y estandarización de sus procesos?

Justificación

La Dirección de Sostenibilidad fue creada en el año 2020, mismo año en el que ocurrió la pandemia por COVID-19. Nace debido a una necesidad de una oficina que fuera un apoyo para los demás procesos de la institución y que además se encargará de forjar nuevas relaciones y contactos estratégicos con organizaciones. Debido a que es un proceso relativamente nuevo, no cuenta con guías, manuales, formatos o parámetros de actuación establecidos y estandarizados en sus procedimientos. Esta situación genera el riesgo de pérdida de calidad de los procesos y de oportunidad en el registro de información por desconocimiento de dicho proceso.

Es importante entender que la documentación de las acciones realizadas es una parte esencial para el aseguramiento de la calidad de los procesos que se llevan a cabo. Esta no debe realizarse como un mero fin de cumplimiento, sino como una actividad que acrecienta el valor a lo que se lleva a cabo (Díaz et al., 2010).

La implementación de un sistema de información basado en la gestión por procesos no solo proporcionará una base de datos confiable, sino que también estructurará el departamento al definir claramente cada proceso estandarizado.

La Corporación Universitaria Adventista mantiene una forma orgánica de cumplimiento de funciones y no contempla su operatividad mediante procesos de trabajo conjunto y que busque el cumplimiento de estándares en el que toda la institución tenga participación. Por tal razón, implementar la gestión por procesos en la dirección de Sostenibilidad permitirá ser pionera de esta gestión ante la organización y así empezar a transformar la estructura operacional de la institución.

El proyecto busca establecer un procedimiento estandarizado para cada oficina de la dirección, utilizando formatos de fácil comprensión. Esto permitirá definir y concretar los objetivos de la dirección de sostenibilidad de manera clara y precisa, optimizando el trabajo de cada uno de los integrantes del área.

La caracterización facilitó la realización del diagnóstico y el proceder frente a la situación, esto permitió plantear la ruta de trabajo en pro de migrar a una operatividad basada en procesos en la que se contemplen las entradas, la transformación, las salidas y la forma en la que este se vincula con el siguiente proceso, viabilizando trabajo sistémico, un engranaje que complementa y contribuya en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de Sostenibilidad.

Antecedentes

Font (2013) en su investigación habla acerca de que la gestión documental es esencial para la administración, facultades y departamentos académicos. Sin una organización adecuada, la recuperación eficiente y efectiva de documentos es imposible. Esto afecta negativamente la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el cumplimiento de requisitos reglamentarios. También impacta la capacidad de la universidad para cumplir con sus obligaciones hacia estudiantes, personal y otros usuarios. Por lo tanto, la gestión documental es crucial para el funcionamiento eficaz de la institución.

Campana et al., (2020) en su proyecto “Modelo de gestión por procesos en la educación superior”, habla acerca de que en la educación superior latinoamericana e iberoamericana, se aplican modelos de gestión por procesos como parte de medidas estatales. La investigación compara ventajas y desventajas de este enfoque, considerando casos de diversos lugares. Se utiliza un enfoque cualitativo con metodologías analíticas, descriptivas y deductivas. El análisis documental destaca la innovación de las instituciones al cumplir normativas externas, a menudo alejándose de la premisa principal de la calidad centrada en el estudiante. A pesar de los avances, se necesita equilibrar la regulación con la satisfacción del estudiante.

Chancay y Murillo (2019) menciona que las universidades, como cualquier organización, involucran procesos interrelacionados, como la formación, investigación y vinculación con la sociedad. Este artículo se centra en sistematizar los fundamentos teóricos de la gestión basada en procesos en universidades públicas. Para esto, se utilizaron fuentes actualizadas, incluyendo libros, artículos, ponencias, tesis y documentos web. Los métodos de trabajo incluyeron análisis bibliográfico, lógico-histórico, inductivo-deductivo, general a particular y descriptivo. El objetivo es comprender las particularidades de la gestión por procesos en el contexto universitario.

Guerra et al., (2022), en su investigación analiza la relación entre los modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior, la acreditación de instituciones y los sistemas de gestión de calidad como ISO 9001 e ISO 21001. Se basan en el estudio de normativas y sistemas de calidad en Colombia, Cuba y Ecuador. Observan que la implementación de un sistema de gestión contribuye al cumplimiento de objetivos institucionales y la satisfacción de partes interesadas, al mismo tiempo que debe incorporar requisitos de acreditación. Destacan la complementariedad y sinergias entre la certificación y acreditación de la calidad, lo que fortalece la preparación de las organizaciones para enfrentar situaciones de riesgo, como la pandemia.

Cañón (2021) en su tesis de pregrado manifiesta que la certificación ISO 9001:2015 en las instituciones de educación superior es vital para el aseguramiento interno de la calidad institucional. En un mundo globalizado, la competitividad es esencial para destacarse y atraer nuevos clientes, siendo los estudiantes el principal grupo de interés. Los sistemas de gestión de calidad garantizan productos y servicios de alta calidad, lo que conduce a la lealtad de los clientes y a la adquisición de nuevos. La calidad es un factor diferenciador clave entre organizaciones.

Objetivos de la Investigación

El objetivo general es aplicar la gestión basada en procesos a la documentación de las actividades que se realizan en la Dirección de Sostenibilidad y Educación para la Vida de la UNAC, para su estandarización teniendo en cuenta la norma ISO 9001:2015.

Para formular la estrategia se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los procesos que se llevan a cabo en la dirección de sostenibilidad.
2. Generar documentos de la gestión independiente de las oficinas a cargo de la dirección de sostenibilidad en el que se establezca la operatividad detallada de los procesos y su interrelación.

3. Compilar la propuesta de información documentada en la base de datos respectiva de la Dirección de sostenibilidad.

Marco Referencial

Marco Conceptual

En este apartado se dará apertura a los conceptos relevantes al momento de realizar una estandarización de documentos enfocada en la gestión basada en procesos, construyendo dichos conceptos desde una visión general, hasta acotar en aquellos más requeridos.

Proceso

Un proceso se define como una secuencia de actividades correlacionadas de manera lógica que transforman las entradas en salidas, agregando valor en el proceso. En otras palabras, un proceso es un ciclo de transformación de entradas en salidas que satisfacen las necesidades del cliente (Mallar, 2010).

La palabra “proceso” proviene de “pro” (para adelante) y “cere” (caminar) en latín, lo que sugiere avance y progreso (Yirda, 2021). Un proceso consta de tres elementos: las entradas, que son recursos y datos iniciales; las actividades de transformación, que incluyen factores humanos y de apoyo; y las salidas, que representan el resultado final del proceso.

Existen varios tipos de procesos como lo son los estratégicos, operativos, de apoyo, de análisis y mejora y misionales (Beltrán et al., 2009). Los procesos deben tener índices de calidad para ganarse la confianza del cliente al garantizar que las transformaciones y salidas cumplen con estándares de gestión y sus requisitos.

Calidad

La calidad se define como la satisfacción del cliente al cumplir con las expectativas y requisitos de un producto o servicio. Este enfoque de calidad

implica la responsabilidad de todos los involucrados en el proceso, no solo el líder del proceso. Sus ventajas van desde la optimización de recursos hasta la mejora de la imagen interna y externa de la organización. Para lograr una calidad total, es esencial la integración y coordinación de todas las partes interesadas hacia un objetivo común: la satisfacción del cliente (León et al., 2018)

La adopción de un sistema de gestión de calidad mejora el rendimiento de la organización, promueve la creación de valor en productos y servicios y cumple con las expectativas de las partes interesadas.

Estandarización

El sistema de gestión de calidad mejora los procesos a través de la estandarización, que consiste en proporcionar instrucciones claras para realizar actividades de manera consistente y mantener la calidad del producto o servicio. Esto implica definir procesos en diferentes áreas, identificar responsables y establecer pautas para su ejecución. La estandarización es esencial para mantener el control y la coherencia en la organización (Castillo, 2017)

Gestión basada en procesos

La gestión basada en procesos se enfoca en optimizar las actividades de una organización al considerarlas como procesos con entradas, transformación y salidas. Estos procesos están interconectados y trabajan juntos para lograr un objetivo común a través de mejoras continuas.

En la gestión basada en procesos, la estructura organizativa es horizontal en lugar de vertical, lo que significa que todos los procesos dependen mutuamente para alcanzar los objetivos, lo que se conoce como un mapa de procesos (Mallar, 2010).

Documentos

Cada proceso en si debe contar con una ficha técnica llamada caracterización. Esta es una herramienta que facilita la descripción del

funcionamiento del proceso, lo que permite un mejor control de él. (PUCE, s.f.)

Teniendo en cuenta estos elementos de la caracterización se puede desglosar el contenido y adaptar la estructura del proceso para que su enfoque sea bajo esta modalidad.

El conocimiento de los beneficios obtenidos por la implementación de una gestión de procesos no es desconocido para muchas instituciones y gracias a esas implementaciones estratégicas hoy día es posible encontrar a entidades referentes en operaciones exitosas, documentos generados o indicadores que demuestran éxito gracias al aprovechamiento de la gestión basada en procesos.

Contribución en la gestión administrativa

El conocimiento de las oportunidades que se pueden obtener por una gestión organizada y estandarizada mediante la aplicación de gestión por procesos en las instituciones, no son un secreto para las Instituciones de Educación Superior (IES) que se evidencian hoy como referentes de calidad en Colombia.

La Universidad Nacional de Colombia se destaca por implementar la gestión por procesos, categorizando su operatividad de acuerdo con la importancia de actividades y ligándolas como acto inherente a la planificación de la institución. Es relevante mencionar que esta institución, en su visión de crecimiento y consolidación apunta a que la implementación de esta gestión en sus procesos permita un desarrollo de la mejora continua en su organización (UNAL, s.f.).

La mejora continua garantiza un interés institucional de fortalecimiento con recursos intelectuales y económicos el mejoramiento de la organización y la intencionalidad en el proceder de cada acción en la institución, lo que permite reducir las acciones que no agregan valor y representan una pérdida de recursos implementados por la institución.

En la estructuración de dichas acciones en la gestión por procesos de la Universidad Nacional de Colombia, ratifica la importancia de poder estandarizar lineamientos que definan las características que evidencia un macroproceso. En el marco de las acciones que se deben realizar para controlar

los procesos, la estandarización estipula un requerimiento indispensable para el aseguramiento de la calidad. De esa forma se pueden establecer criterios de evaluación. (Murcia - UNAL, 2015)

Un estudio en la Universidad de Zulia resalta la complejidad de los procesos de evaluación de calidad en la educación superior. Esto subraya la importancia de desarrollar mecanismos ágiles y estrategias eficientes para garantizar la calidad en la gestión interna y facilitar la recopilación de información necesaria y la generación de informes requeridos por las instituciones educativas. (Marín y Pérez, 2020).

Es de gran importancia para una organización competitiva, generar valor a través de la mejora de la productividad y la optimización de costos, centrándose en el sistema de gestión basado en procesos, destacándola planificación e integración de recursos, especialmente el humano. La investigación se enfoca en empresas manufactureras de plásticos en la región caribe colombiana, utilizando un enfoque cuantitativo con una encuesta cerrada. Se revela que algunas empresas no han incorporado adecuadamente el enfoque por procesos en su gestión. (Hernández et al., 2016).

Un sistema integrado de gestión, abarcando calidad, medio ambiente y seguridad en el trabajo, se sustenta en procesos interconectados, dirigidos a cumplir con políticas y metas particulares. En el contexto de una organización, el proceso de identificar y definir las relaciones entre estos procesos implica la búsqueda de una estructura que refleje de manera óptima la naturaleza de su negocio y organización, especialmente en las áreas de integración como calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo (Miguel & Miguel., 2010).

En toda organización, incluyendo las universidades, existen procesos interrelacionados que abarcan diversas áreas, como formación, investigación y vinculación con la sociedad. El objetivo de este artículo es sistematizar los fundamentos teóricos de la gestión basada en procesos, centrándose en universidades públicas (Mayra & Mónica., 2019).

Modelar la gestión curricular en instituciones universitarias, centrando los procesos de negocio y destacando la importancia de la información sensible al contexto. Controlar la información del ambiente para mejorar

la representación y el razonamiento inteligente. El contexto se modela considerando entidades del dominio de ejecución y situaciones contextuales asociadas. El razonamiento automático utiliza un algoritmo inteligente con técnicas de agrupamiento, generando alertas contextuales para apoyar la toma de decisiones (Giraldo-Plaza, J. E.; Ovalle-Carranza, D. A., 2020).

El enfoque basado en procesos es una opción clave para mejorar la eficiencia de las actividades empresariales al definir las necesidades y requisitos del cliente. Este método busca la satisfacción del cliente al determinar los procesos óptimos para ofrecer productos o servicios, logrando eficiencia y eficacia. La efectividad resultante se traduce en beneficios para el cliente, destacando la importancia de centrarse en las demandas del cliente desde el principio (Riascos., 2006).

Contribución en la calidad

La interrelación que existe entre la intención de mejoramiento continuo de una organización y el ingenio en busca de soluciones óptimas para el aseguramiento de la calidad nos lleva a contar con recursos prácticos, didácticos y efectivos para el control de la calidad.

Desde la antigüedad el método de prueba/error trajo como resultado grandes éxitos en prácticas desconocidas que se aventuraban en ser grandes descubrimientos y contribuciones. Sin embargo, cuando estas prácticas resultaban en error, algunas veces definía un elemento o método errado que debía ser revisado y repensar su participación. Pero esto hablando en términos positivos, ya que el abandonar una idea porque el resultado no fue el esperado era el común divisor en el entonces. No solamente por el componente de desanimo al no obtener lo esperado, sino, porque no establecieron una ruta de acción o un paso a paso que se pudiera evaluar para encontrar el error. Es justo ahí cuando en la búsqueda de respuestas y una manera inteligente de desarrollo de habilidades o competencias se va consolidando un sistema que contempla los recursos disponibles, el procedimiento de transformación y el resultado de dicha operación como respuesta a una necesidad y mejor aún, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus requerimientos.

Por alguna razón los controles y lineamientos que se deben efectuar para trabajar en pro del aseguramiento de cualquier organización suelen ser tediosos y extenuantes. Pero estos mismos son los que garantizan el correcto proceder que está teniendo la organización y también refleja los puntos débiles o que requieren una atención especial por parte de la administración. Cuando existe el trabajo articulado y colaborativo en una institución se suele facilitar la obtención de esta información, pero, actualmente existen modelos integrados en la gestión por procesos que facilitan la consolidación de la información. Lo cual permite Enel acceso a la información requerida en tiempo real, posibilitando transparencia y trazabilidad en las operaciones que se ejecutan.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia supervisa las instituciones de educación superior y solicita informes periódicos para evaluar y certificar el cumplimiento de los requisitos que garantizan la calidad de los servicios. Esto se logra a través de la implementación de la gestión por procesos, que permite un control y aseguramiento efectivo del cumplimiento de los requisitos, siguiendo las directrices de la norma ISO 9001. (MEN, 2017)

Contribución económica

Una organización garantiza su éxito o pérdida según sus utilidades, cuando ya han deducido todas las cuentas por pagar, cuando todos los compromisos financieros se han resuelto y quedan cifras significativas o números en verde que den vía libre a lucrarse o reinvertir.

Justo en ese momento cuando se ve que el valor del ingreso va disminuyendo con cada cuenta pagada es cuando se puede evidenciar que cada peso cuesta, cada esfuerzo cuenta y solamente cuando se valoran todas las acciones en una empresa es cuando se apunta a la constante mejora continua en busca de ese crecimiento organizacional que da un sello de garantía y posiciona a la empresa.

En ingeniería, se aplica el principio de economía de movimientos para eliminar movimientos innecesarios y optimizar la eficiencia en la ejecución de tareas, ya que cada acción realizada por un operario implica un costo. Esto subraya la importancia de planificar y controlar la ejecución de cada tarea siguiendo procedimientos estandarizados. (Ponce, 2018)

La gestión basada en procesos asegura la calidad mediante la estandarización y la capacitación del personal. Documentar un proceso en detalle y proporcionar formación reduce los errores y los reprocesos, garantizando la calidad en la ejecución de los procesos. Es por ello por lo que los reprocesos deben ser eliminados en su totalidad, ya que consumen recursos adicionales. Cada reproceso implica un costo para la organización y requiere recursos adicionales para cumplir con los requisitos que debieron realizarse nuevamente debido a un procedimiento incorrecto.

El pensar lo que cuesta repetir una actividad puede parecer insignificante, pero ese comportamiento replicado en pequeñas ocasiones en cualquier organización va sumando costos y por consiguiente reduciendo ganancias para la organización. (Betancourt, 2021)

Implementar una estandarización mediante la aplicación de la gestión basada en procesos permite reducir tiempos de ocio, margen de error, conocer que áreas requieren mayor atención, cuales se pueden potencializar y obtener mayor beneficio. Además, permite que se lleve a cabo una mejora continua, el correcto desarrollo de las habilidades de los colaboradores y por ende la reducción de los reprocesos, garantizando la calidad del servicio ofrecido (Morales, 2019).

Marco Institucional

La Corporación Universitaria Adventista es una institución de educación superior en Medellín, Colombia, afiliada a la Iglesia Adventista Del Séptimo Día y supervisada por el Ministerio de Educación Nacional. Han establecido la Dirección de Sostenibilidad Social y Educación para la Vida como parte de su enfoque en el crecimiento organizacional y su contribución a la educación de calidad. Esta dirección, ubicada en la Vicerrectoría Académica, busca fortalecer las relaciones con el sector externo, estableciendo convenios y acciones para mejorar la visibilidad de la institución. Además, se involucra en el gobierno administrativo de la universidad para cumplir con la visión de sostenibilidad y apoyar la misión de la Corporación Universitaria Adventista. La operación de esta dirección se asemeja a lo que comúnmente se conoce como “Extensión

Universitaria” y abarca áreas como gestión ambiental, educación curricular, proyección social y el laboratorio móvil de innovación social como un recurso de apoyo.

Las operaciones de estas oficinas tienen como objetivo el fortalecimiento y la expansión de la Corporación Universitaria Adventista, así como el cumplimiento de los requisitos de los entes reguladores. Esto incluye garantizar el cumplimiento de políticas ambientales en el campus, gestionar visitas gubernamentales, establecer convenios beneficiosos, involucrar a la comunidad estudiantil en acciones de proyección social para ayudar a poblaciones vulnerables y compartir mensajes de esperanza a través de programas de beneficio comunitario. En resumen, la Dirección de Sostenibilidad se destaca por su contribución a llevar la UNAC más allá de su campus físico. (UNAC, 2021)

Marco Legal

En Colombia encontramos normativas o lineamientos que avalan o apoyan el concepto de gestión basada en procesos, las cuales se mencionan a continuación:

Tabla 1
Marco legal

Normativa	Descripción	Normativa	Descripción
ISO 9001:2015	Es la Norma Internacional de Calidad basada en los principios de la gestión de la calidad que emplea el enfoque de calidad a los procesos, incorporando el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos.	LEY 872 DE 2003	Creación del sistema de gestión de la calidad de las entidades del Estado para ser una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social.
Decreto 4110 de 2004	Señala la obligatoriedad de las entidades de diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. También brinda estímulos.	Decreto 4485 de 2009	Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

GESTIÓN BASADA EN PROCESOS PARA LA MEJORA CONTINUA EN EDUCACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Normativa	Descripción	Normativa	Descripción
Sentencia 826 de 2013	La norma describe los principios y terminología de los Sistemas de Gestión de la Calidad, junto con los requisitos aplicables a todas las organizaciones que buscan demostrar su capacidad para entregar productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.	Decreto 1330 de 2019	En el artículo 2.5.3.2.1.2. “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Es el conjunto de instituciones e instancias definidas por el marco normativo vigente, que se articulan por medio de políticas y procesos diseñados, con el propósito de asegurar la calidad de las instituciones y de sus programas. Este sistema promueve en las instituciones los procesos de autoevaluación, auto regulación y mejoramiento de sus labores formativas, académicas {...} y de sostenibilidad.”
Decreto 1330 de 2019	En el artículo 2.5.3.2.1.2. “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Es el conjunto de instituciones e instancias definidas por el marco normativo vigente, que se articulan por medio de políticas y procesos diseñados, con el propósito de asegurar la calidad de las instituciones y de sus programas. Este sistema promueve en las instituciones los procesos de autoevaluación, auto regulación y mejoramiento de sus labores formativas, académicas {...} y de sostenibilidad.”	Decreto 1330 de 2019	Asegurar la calidad educativa mediante el mejoramiento de las labores entre ellas la de sostenibilidad.

Nota: Elaboración propia.

Metodología

Para este proyecto de investigación, se optó por seguir una metodología cualitativa. Esta elección se basa en que el enfoque cualitativo permite la recolección de información a través de la observación. Para lograrlo se utilizarán diferentes herramientas propias de esta metodología como encuestas cualitativas, entrevistas, grupos de discusión, observación cualitativa e investigación documental, entre otras (Álvarez et al., 2014).

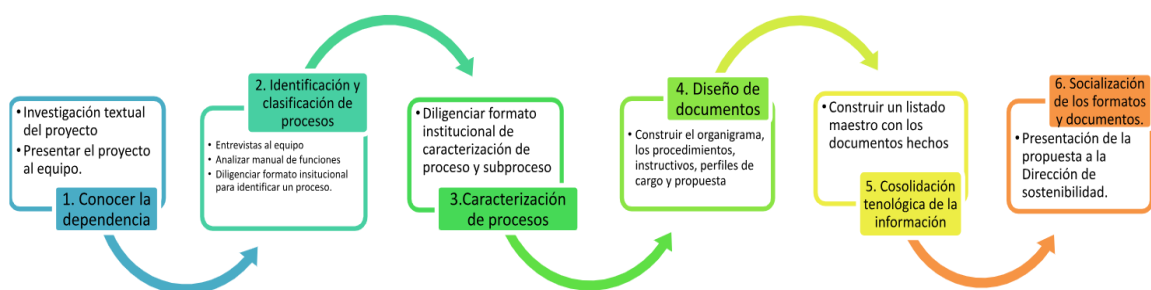
El objetivo de la investigación cualitativa es brindar una técnica de investigación que le permita analizar y así mismo entender lo que le rodea y lo que sucede desde la perspectiva de quien lo experimenta. Este método pretende ser de utilidad para definir, analizar, descifrar, traducir y simplificar el significado de hechos que se suceden más o menos de manera natural (Álvarez et al., 2014).

Diseño del método:

Para el diseño del método, se siguieron los pasos de la gestión basada en procesos, a través de los cuales se puede lograr el cumplimiento de generar una propuesta de estandarización de procedimientos. Estos pasos se adaptaron a los objetivos específicos del proyecto, y se agruparon en las siguientes seis fases claves para su desarrollo, las cuales están fundamentadas y se llevan a cabo con herramientas cualitativas.

En la Figura 1 se presenta un resumen del método que se desarrolla en seis fases:

Figura 1. Resumen del método



Nota: Elaboración propia

Fase 1: Conocer la dependencia:

En esta fase se investigó acerca del contexto actual de la dirección de sostenibilidad. Adicionalmente, se socializó el proyecto a los miembros del equipo. De esa forma se obtuvo el apoyo para las futuras fases del proyecto.

En esta fase, la información se recolectó a través de análisis de textos en repositorios y bases de datos tanto internas como externas a la universidad que contienen proyectos, tesis de grados y demás documentos necesarios para contextualizarse dentro de la investigación.

Fase 2: Identificación y clasificación de los procesos:

En esta fase identificaron los procesos que se llevan a cabo dentro de la dirección de sostenibilidad. Esto se realizó mediante un análisis de contenido de texto del manual de funciones de la Corporación Universitaria Adventista en el cual se encuentran las funciones especificadas que debe realizar la Dirección de Sostenibilidad. Adicionalmente se realizaron entrevistas a los miembros de la dependencia para recopilar la demás información acerca de los procesos que se realizan, además se realizaron entrevistas a los miembros de la dependencia.

Fase 3: Caracterización de los procesos:

La propuesta del proyecto de gestión basada en procesos que fue desarrollada por el departamento de planeación de la Corporación Universitaria

Adventista, el cual se utilizó como una guía para la aplicación de los formatos para el desarrollo de la caracterización de procesos y subprocesos (ver tabla 9). La misma que la dirección de sostenibilidad lleva a cabo, fueron extraídos mediante entrevistas con el personal de apoyo y directivo. Paso a paso de las tareas de los subprocesos y las generalidades, que se extraen a través de entrevistas con las personas encargadas de realizar la actividad.

Fase 4: Diseño de documentos:

Al tener conocimiento de las operaciones que se desarrollan en la dirección de sostenibilidad y la forma en que integran los procedimientos, y en favor de una clara comprensión de cuál es la ruta de cada procedimiento y de qué forma participa cada miembro del equipo de trabajo, fue posible definir formatos amigables.

En esta fase se construyeron documentos que le favorecen en la operatividad de la dirección, así como la creación de documentos para cualquier solicitud interna, externa o para la estandarización de procesos. Además, se definió una misma tipología a usar en los documentos que fueron creados a base del desarrollo del proyecto.

Fase 5: Consolidación tecnológica de la información diseñada

Esta es la fase en la que se estipuló mediante herramientas tecnológicas el acceso a la información que se ha recolectado, caracterizado y consolidado. Aprovechando los recursos existentes se creó una página dinámica, en la que, a grandes rasgos, pero también al detalle, cada persona puede ver de qué forma opera la dirección de sostenibilidad en la UNAC. De igual forma los miembros del equipo de trabajo pueden visualizar en que parte de los procedimientos se integran sus funciones y tienen participación, al igual que pueden tener conocimiento de la importancia de su labor al ver los resultados del proceso en el que participan, así como las acciones que deben suceder, contempladas como insumos, para la realización de cada parte.

Fase 6: Socialización de los formatos y manuales

Como fase final, se realizó una socialización de todo lo existente y el cumplimiento del proyecto de desarrollo. Se realizó una invitación especial al equipo de trabajo de la dirección de sostenibilidad encabezado por su director, además de tener una participación especial de algunos administrativos de la institución.

En la socialización se hizo pruebas de usuario para acceder a la información y ver de qué forma facilita la búsqueda de la información relacionada a un puesto de trabajo y la forma en que cada uno trabaja en pro de un objetivo. Se expuso la condición en la que se encontraba la dirección de sostenibilidad y de qué forma se migró a la gestión basada en procesos. Se mostró la funcionalidad de los formatos diseñados y de qué manera favorecen en la estandarización de los procedimientos en la dirección. Y se hizo entrega oficial del trabajo realizado al director del departamento.

Resultados

Cumplimiento de la Fase 1: Conocer la Dependencia

Para conocer la dependencia se llevó a cabo una investigación que abordó aquellos documentos institucionales que hacen referencia a la Dirección como lo son la estructura orgánica, el acta de constitución del departamento y la mención de este en otros documentos institucionales donde se identificaban los aspectos relevantes del departamento para conocer el funcionamiento de este. También se realizó una búsqueda sistemática de referentes bibliográficos con los que se logró una contextualización de la dependencia frente a otros modelos educativos.

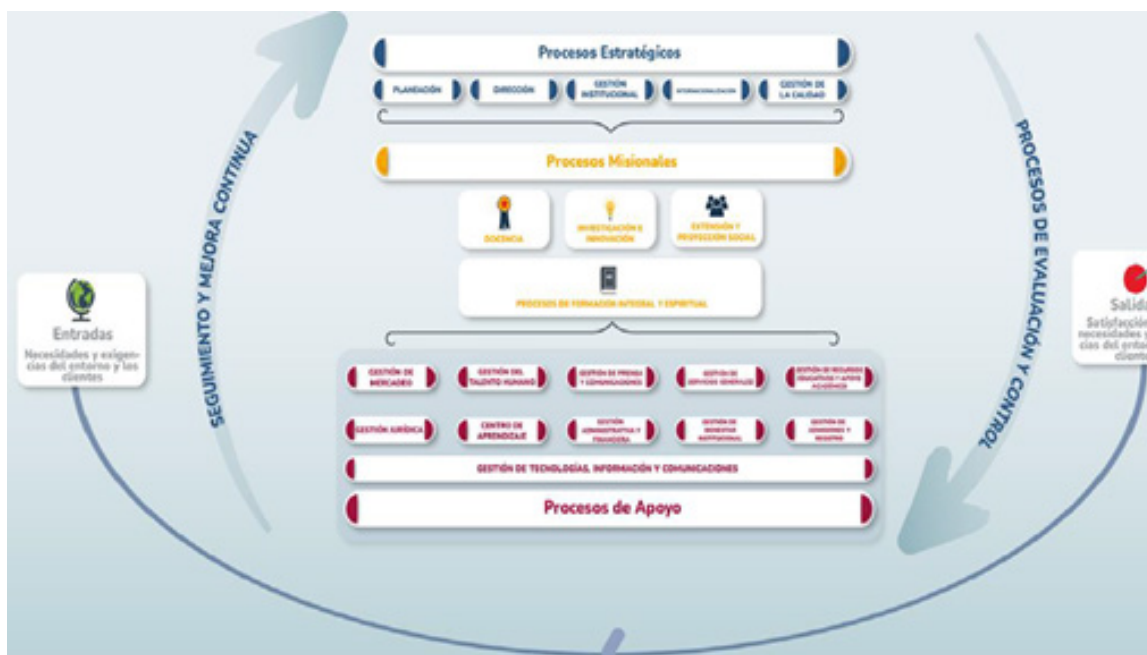
Después de conocer la situación de la dependencia por medio de investigación realizada, se llevó a cabo una reunión de socialización del proyecto con los miembros del equipo de la Dirección de Sostenibilidad y Educación para la Vida, con el objetivo sensibilizar y capacitar a los miembros sobre la importancia de la gestión por procesos en una institución y cómo

esto desempeña un papel crucial en el desarrollo del proyecto. De ese modo, a través de esta reunión, se obtuvo el compromiso necesario de todo el personal involucrado en el proyecto, una comunicación efectiva y una participación proactiva de los colaboradores en el éxito de este.

Cumplimiento de la Fase 2: Identificación y clasificación de los procesos.

Para identificar y clasificar los procesos se analizó el mapa de procesos institucional, presentado en la figura 2, y de allí se pudo concluir que el proceso general al cual pertenece esta dependencia es el de “Extensión y proyección social”. Lo anterior se evidencia en el documento de “Gestión basada en procesos de la Corporación Universitaria Adventista” (Jiménez, 2021). También, a través de análisis de contenido de texto del manual de funciones de la Corporación Universitaria Adventista, se identificaron los 4 subprocesos que se llevan a cabo dentro del proceso de Extensión y proyección social.

Figura 2. Mapa de procesos UN



Nota: Tomado de: Jiménez, Adriana. Propuesta de gestión basada en procesos de la Corporación Universitaria adventista UNAC, 2021

Los subprocesos encontrados fueron (ver figura 3):

- Proyección social, el cual se encarga de garantizar el fortalecimiento de una cultura de servicio y proyección social a nivel general de la Corporación Universitaria Adventista, con el fin de apoyar el cumplimiento de los planes y proyectos en el marco de las funciones, metas y objetivos institucionales.
- Gestión ambiental que tiene como objetivo garantizar el desarrollo de una cultura institucional direccionada a la responsabilidad ambiental.
- Educación Continua que se encarga de los procesos de formación extracurricular.
- Educación Curricular Complementaria que tiene como objetivo proveer a los estudiantes conocimientos útiles para la vida, más allá de su profesión.

Figura 3. Subprocesos identificados



Nota: De autoría propia

Para la identificación del proceso de Extensión y Proyección Social y los subprocesos se optó por una metodología centrada en la participación de los miembros del equipo de sostenibilidad, reconociendo la importancia de su conocimiento y experiencia en el campo.

Para identificar las actividades que se realizan en los diferentes subprocesos del proceso de Extensión y proyección social, se llevaron a cabo entrevistas de forma presencial a los integrantes del equipo, para obtener información sobre cada aspecto del proceso y los subprocesos relacionados. La participación de los colaboradores no sólo proporcionó datos cualitativos significativos sino también permitió recopilar percepciones y opiniones cualitativas que enriquecen la comprensión del proceso y los subprocesos.

Además, para obtener información, se utilizaron formatos que facilitaron la recopilación y documentación detallada de la generalidad de este proceso y subprocesos. Estos formatos se convirtieron en herramientas para profundizar en la estructura, los flujos de trabajo, los recursos involucrados y cualquier factor relevante. El diligenciamiento de estos formatos se llevó a cabo con rigurosidad y precisión, lo que garantizó que se obtuviera toda la información relevante de manera sistemática (ver tabla 9).

Cumplimiento de la Fase 3: Caracterización de los procesos.

Después de completar la fase anterior, que implicó la identificación del proceso, de acuerdo con lo establecido en el documento institucional, así como la desglosada identificación de sus subprocesos, se procedió a consolidar toda la información recopilada en un formato de caracterización de procesos para el proceso general y para cada subproceso (Ver tabla 9). Este documento es fundamental, ya que proporciona una visión holística y organizada de cómo opera el proceso y cómo se integran sus componentes. Esta síntesis facilita la comprensión de la estructura y funcionamiento del proceso, lo que a su vez es esencial para la toma de decisiones informadas, la mejora continua y la eficiencia operativa en la institución. La caracterización de procesos se convierte en una valiosa herramienta para la gestión y optimización de las operaciones, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento de los estándares de calidad.

PROPUESTA DE DOCUMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA

En las tablas 2 se presentan las relaciones entre los procesos identificados, las funciones sustantivas de la universidad y los subprocesos identificados en el proceso de extensión y proyección social. Esta relación implica el nivel de contribución al desarrollo de las funciones sustanciales de la institución, no solo del proceso en general sino de los subprocesos.

Tabla 2
Relación entre procesos y Funciones Sustantivas institucionales

Procesos		Funciones Sustantivas institucionales					
		Docencia	Investigación	Extensión y Proyección Social	Formación Integral	Administración	Direccionamiento
Misionales	Formación Académica	++	+	+	+		++
	Investigación	+	++	++	+		
	Extensión y proyección social	+	++	++	++		
	Formación Integral	+	++	++	++	+	+
Estratégicos	Planeación					++	++
	Dirección					++	++
	Gestión Institucional	+	+	+	+	++	++
	Internacionalización	+	+	+	+	+	++
	Gestión de Calidad	+	+	+	+	+	++

IMPACTO Y AVANCES EN INVESTIGACIÓN FORMATIVA

Apoyo	Mercadeo	+					
	Talento humano	+				+	+
	Prensa y comunicaciones	+	+	+			
	Servicios Generales	+	+	+		+	+
	Centros de aprendizaje	+			+	+	+
	Jurídica	+	+	+		+	+
	Recursos Educativos y apoyo académico	+	+	+	+		
	Administrativa y financiera	+	+	+	+	+	+
	Bienestar Institucional	+	+	+	++	+	+
	Admisiones y registro	+				+	
	TIC	+	+	+	+	+	+

Nota: **Convenciones:** ++ Muy alta relación + Alta relación.

Fuente: Tomado de: Jiménez, Adriana. Propuesta de gestión basada en procesos de la Corporación Universitaria adventista UNAC, 2021.

Tabla 3

Relación entre procesos y subprocesos de Extensión y proyección social

Procesos		Subprocesos			
		Proyección social	Gestión ambiental	Educación continua	Curricula complementaria
Misionales	Formación académica	+	+	++	++
	Investigación	++	++		
	Extensión y proyección social	++	++	++	++
	Formación integral	++	++	++	++
Estratégicos	Planeación				
	Dirección				
	Gestión institucional	+	+	+	+
	Internacionalización	+		+	
	Gestión de calidad	+		++	+
Apoyo	Mercadeo		+	+	
	Talento humano			+	
	Prensa y comunicaciones	+		+	
	Servicios generales	+	+		
	Centros de aprendizaje				
	Jurídica			+	
	Recursos educativos y apoyo académico			+	
	Administrativa y financiera	+		+	
	Bienestar institucional		+	+	
	Admisiones y registro				
	TIC	+	+	+	

Nota: Convenciones: ++ Muy alta relación + Alta relación. Elaboración propia

Cumplimiento de la Fase 4: Diseño de documentos.

Teniendo en cuenta los formatos diligenciados de identificación y caracterización del proceso de “Extensión Académica y Proyección social” y de sus subprocesos, presentados en las figuras 3, a través de los cuales se pudo identificar los aspectos más relevantes del proceso, se procede a iniciar la elaboración de la documentación requerida para enrutarse el accionar de actividades con un estándar establecido.

Organigrama

Teniendo en cuenta la estructura orgánica de la institución, se construyó el organigrama de la Dirección de Sostenibilidad y Educación para la vida, presentado en la figura 4, el cual proporciona una visión general de cómo se divide, opera y la relación jerárquica que tiene esta dirección.

Figura 4. Organigrama de la Dirección de Sostenibilidad y Educación para la Vida.



Perfiles de cargo

Teniendo ya definido el organigrama, se inició la recolección de información para el diligenciamiento de los perfiles de cargo de cada puesto. Los perfiles de cargo son definidos por el director de Sostenibilidad, sin embargo, en esta dirección aún no había ninguno definido. Teniendo en cuenta eso, se analizó el manual de funciones de la universidad, los perfiles generales de las vacantes que se han solicitado para esos puestos en la universidad y se realizó un benchmarking de perfiles de cargo similares de otras instituciones educativas.

Lo anterior dio como resultado el diligenciamiento de 6 formatos (Ver tabla 9) de perfiles de cargo enlistados en la tabla 4:

Tabla 4

Perfiles de cargo.

N°	Proceso / Subproceso	Perfil
1	P. Extensión y Proyección Social	Perfil de cargo director de Sostenibilidad
2	P. Extensión y Proyección Social	Perfil de cargo asistente de Sostenibilidad
3	Sub. Proyección Social	Perfil de cargo Encargado de Proyección Social
4	Sub. Gestión Ambiental	Perfil de cargo Encargado de Gestión Ambiental
5	Sub. Educación Continua	Perfil de cargo Coordinador de Educación Continua
6	Sub. Educación Curricular Complementaria	Perfil de cargo Encargado de Educación Curricular Complementaria

Procedimientos

Analizando las caracterizaciones realizadas del proceso Extensión Académica y Proyección Social y las subyacentes. Se logró identificar, definir y diligenciar en el formato (Ver tabla 9), un total de 10 procedimientos distintos que abarcan una variedad de actividades relevantes para la Dirección de Sostenibilidad. Estos se encuentran clasificados en la Tabla 5:

Tabla 5
Listado de Procedimientos.

Proceso / Subproceso	Procedimientos	
P. Extensión y Proyección Social	1	Gestión de convenios y relaciones exteriores
Sub. Proyección Social	2	Aprobar los proyectos o solicitudes de impacto social.
	3	Habilitación de recursos.
	4	Evaluar la pertinencia de la participación del LAMIS en actividades de impacto social.
	5	Coordinar el desarrollo de los reportes de proyección social
	6	Construcción de factores institucionales para el sector externo
Sub. Gestión Ambiental	7	Desarrollo de campañas educativas de gestión ambiental.
Sub. Educación Continua	8	Administración de un programa de educación continua
	9	Actualización del portafolio de Educación Continua
Sub. Educación Curricular Complementaria	10	Coordinar la inclusión de la educación complementaria en el currículo de cada programa de la UNAC.

Manuales

Se identificaron tres manuales que anteriormente fueron contruidos por personas externas a la Dirección de Sostenibilidad: El manual de licitación pública fue construido por estudiantes de la facultad de ciencias administrativas y contables como proyecto de grado, el manual de usuario de la plataforma de SION y el manual SLIES fueron contruidos por el departamento de sistemas de la institución. Estos manuales están clasificados en la tabla 6.

Tabla 6

Manuales del proceso.

N°	Proceso / Subproceso	Manual
1	Sub. Educación Continua	Participación en licitaciones con el sector público y privado.
2		Manual SLIES
3	Atañe a todo el proceso	Manual de Administración del centro de costos.

Instructivos

Durante la construcción de los procedimientos se identificaron actividades que requerían una explicación más detallada para llevarla a cabo. Por ende, a partir de estas actividades se construyó un instructivo el cual se encuentra clasificado en la tabla 7.:

Tabla 7
Instructivos del proceso.

N°	Proceso / Subproceso	Instructivo
1	Sub. Educación Continua	Inscripción en el SLIES

Formatos

Durante la creación de los procedimientos, se identificó que era necesario usar formatos para diligenciar con información del procedimiento. Por ello, se construyeron 4 de formatos (ver tabla 8). A continuación, se presenta en la tabla 8 el listado de formatos construidos.

Tabla 8
Formatos del proceso.

N°	Proceso / Subproceso	Formato
1	Sub. Proyección Social	Formato de relación de actividades con el sector externo
2		Formato de reporte de actividades de proyección social
3	Sub. Educación Continua	Formato de solicitud de eventos
4		Formato de solicitud de certificados

Matriz de indicadores

Dentro de los documentos requeridos se encuentra la matriz de indicadores, para mantener el monitoreo del desarrollo de una actividad, proceso o proyecto, es decir, si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Brindando información objetiva que apoye el proceso de toma de decisiones en pro de la mejora de la actividad y/o proceso hacia el logro de las metas.

PROPUESTA DE DOCUMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA

En la Tabla 9 se encuentra la matriz de indicadores del proceso de Extensión y Proyección Social diligenciada.

Tabla 9.

Matriz de indicadores del Proceso de Extensión y Proyección Social

N°	Tipo de proceso	Proceso	Objetivo del indicador (Resultado esperado)	Responsable	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Formula del indicador	Frecuencia de medición	Meta	Rangos de calificación			Periodo de revisión												Observaciones											
										Malo	Regular	Bueno	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre												
1	Misional	Extensión y proyección social	Identificar la cantidad de oferta existente	Oficina de educación continua	# de programas de formación para el trabajo y la vida	Resultado	Sumatoria de número de programas ofertados	Trimestral	20	0 a 10	11 a 19	Mayor o igual a 20																								
2	Misional	Extensión y proyección social	Determinar el % de utilidades recolectadas según los gastos efectuados	Oficina de educación continua	Margen de utilidades del programa	Resultado	(Utilidad bruta/ Ingresos totales)*100	Trimestral	20%	0 a 10%	11% a 19%	Mayor o igual a 20%																								
3	Misional	Extensión y proyección social	Identificar el número de campañas que se realicen para la comunidad interna o externa	Oficina de Gestión Ambiental	# de campañas de difusión interna y externa de los proyectos de sostenibilidad social y ambiental	Resultado	Sumatoria de número de campañas realizadas	Anual	7	0 a 3	4 a 7	Mayor o igual a 7																								

Cumplimiento de la Fase 5: Consolidación la información en la nube de la información.

En esta fase se consolidaron todos los documentos realizados (Ver tabla 10) como lo son perfiles de cargo, caracterización de procesos, procedimientos, manuales e instructivos, en una carpeta en la nube de la aplicación Drive para que el proceso de sostenibilidad pueda acceder fácilmente a ellos en cualquier momento e incluso pueda realizar cambios en ellos en caso de requerirlo. Esta aplicación fue escogida principalmente porque la universidad cuenta con dominio de Gmail, por lo cual los correos institucionales tienen acceso a estas aplicaciones.

IMPACTO Y AVANCES EN INVESTIGACIÓN FORMATIVA

Tabla 10

Listado maestro de documentos

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS					
Tipo de documento	Proceso / Subproceso				
	P. Extensión y Proyección Social	Sub. Proyección Social	Sub. Gestión Ambiental	Sub. Educación Continua	Sub. Educación Curricular Complementaria
Identificación de procesos	Identificación del proceso	Identificación s. Proyección social	Identificación g. ambiental	Identificación educación continua	Identificación educación curricular
Perfil de Cargo	Perfil de cargo director de Sostenibilidad	Perfil de cargo Encargado de Proyección Social	Perfil de cargo Encargado de Gestión Ambiental	Perfil de cargo Coordinador de Educación Continua	Sub. Educación Curricular Complementaria Perfil de cargo Encargado de Educación Curricular Complementaria
	Perfil de cargo asistente de Sostenibilidad				
Procedimiento	Gestión de convenios y relaciones exteriores	Aprobar los proyectos o solicitudes de impacto social	Desarrollo de campañas educativas de gestión ambiental	Administración de un programa de educación continua	Coordinar la inclusión de la educación complementaria en el currículo de cada programa de la UNAC
		Habilitación de recursos			
		Evaluar la pertinencia de la participación del LAMIS en actividades de impacto social		Actualización del portafolio de educación continua	
		Coordinar el desarrollo de los reportes de proyección social			
		Construcción de factores institucionales para el sector externo			
Manual	Manual de Administración del centro de costos	Manual de Administración del centro de costos	Manual de Administración del centro de costos	Participación en licitaciones con el sector público y privado	Manual de Administración del centro de costos
				Manual de Administración del centro de costos	
				Manual -SLIES	
Instructivo				Inscripción en el SLIES	
Formatos		Formato de relación de actividades con el sector externo		Formato de solicitud de eventos	
		Formato de reporte de actividades de proyección social		Formato de solicitud de certificados	
Matriz de indicadores	Matriz de indicadores				

Nota: Elaboración propia.

Cumplimiento de la Fase 6: Socialización de los documentos.

En esta fase se llevó a cabo una reunión con el equipo del departamento de sostenibilidad y educación para la vida en la cual se realizó la presentación de la propuesta de Gestión basada en procesos para este departamento y la socialización de los documentos construidos teniendo en cuenta la operatividad de las oficinas de este.

Análisis de resultado obtenidos

Análisis Fase 1:

- **Investigación detallada:** Se llevó a cabo una investigación exhaustiva sobre el contexto actual del proceso, mediante la recopilación de datos relevantes de esta, revisión de documentos históricos, entrevistas con personal clave y análisis de estos datos obtenidos.
- **Bases teóricas establecidas:** sentaron las bases teóricas necesarias para la investigación llevada a cabo. Esto implicó la revisión de literatura especial y relacionada con el proceso y el contexto actual del mercado en el que opera.
- **Reunión de socialización del proyecto:** Se organizó una reunión de socialización del proyecto con los miembros del equipo del proceso. Durante esta reunión se presentó el alcance del proyecto, los objetivos, el cronograma y se brindó la oportunidad de aclarar dudas y recopilar comentarios iniciales. La respuesta por parte del equipo fue positiva, lo que mostró un buen nivel de compromiso y apoyo para el proyecto.

Análisis Fase 2:

La investigación resultó relativamente sencilla gracias a la información detallada sobre las funciones y subprocesos del manual de procesos de la institución. No obstante, al diligenciar los formatos (figuras 4-8), se evidenciaron diversos aspectos relevantes que hay que tener en cuenta:

- **Identificación del proceso principal:** La identificación del proceso principal como “extensión y proyección social” fue sencilla debido a que se basó en el documento de “Gestión Basada en Procesos de la Corporación Universitaria Adventista”, el cual existía desde el año 2021. Allí estaba construido el mapa de procesos de la Universidad, el cual se analizó para determinar en qué proceso se encontraba la dependencia. Esto proporcionó la base para iniciar y la garantía de que el proceso está alineado con las directrices institucionales.
- **Subprocesos claramente definidos:** La identificación de los cuatro subprocesos asociados al proceso principal no fue muy compleja debido a que la información de las funciones y subprocesos estaba detallada en el manual de procesos de la institución.
- **Participación del equipo de Sostenibilidad:** La participación de los miembros del equipo de sostenibilidad fue activa y estuvieron muy dispuestos a apoyar el proceso de entrevistas para la recolección de información. Esto no solo generó datos valiosos, sino que también fomentó un sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto.
- **Documentación completa y detallada:** A la hora de diligenciar los formatos (figuras 4-8), hubo inconvenientes debido a que parte de la información requerida debía ser extraída de las entrevistas con los miembros del equipo y la Dirección de sostenibilidad cuenta con personal nuevo o que aún no ha sido definido para realizar funciones específicas. Por ende, no conocían a fondo el desarrollo de las actividades del proceso. Esto dificultó el diligenciamiento de la información de cada subproceso.

Análisis Fase 3:

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos en esta fase:

- **Formato de caracterización de procesos:** El formato utilizado permitió organizar de forma clara y sencilla la información recopilada.

- **Identificación de recursos necesarios:** Identificar claramente los recursos necesarios para llevar a cabo cada subproceso tuvo algunos inconvenientes debido a la rotación de personal en dichas oficinas, sin embargo, gracias a los documentos de funciones de la institución se pudo establecer qué recursos son utilizados para llevar a cabo la operatividad de los subprocesos.
- A través de esta fase de identificación y clasificación de los procesos se lleva a cabo el cumplimiento del primer objetivo específico, el cual fue “Identificar los procesos que se llevan a cabo en la dirección de sostenibilidad”.

Análisis Fase 4:

Durante la fase de diseño de documentos hubo aspectos que se destacaron:

- **Organigrama:** La creación del organigrama fue sencilla debido a que la Dirección de sostenibilidad, adscrita a la Vicerrectoría Académica, tiene pocos cargos.
- **Perfil de cargos:** Se encontró que no había un perfil definido en la institución para desempeñar los 6 cargos especificados (ver tabla 2). Debido a eso fue complicado obtener la información para completar los perfiles de cargos.
- **Procedimientos:** Los procedimientos fueron los difíciles de construir debido a que la Dirección de sostenibilidad cuenta con personal que cambia constantemente y que no conoce a fondo las actividades que desarrollan, sin embargo, el equipo estuvo dispuesto a poner todo su conocimiento para documentar las actividades que realizaban. A medida que avanzaba el diligenciamiento de los formatos se encontró que se debían integrar campos que se necesitaban especificar de acuerdo con la información digitada.
- **Manuales:** Encontrar manuales detallados que estuvieran en concordancia con la información a documentar, fue un avance significativo en el desarrollo del proyecto.

- **Instructivos:** Los softwares de donde se sacaron los instructivos son sencillos de utilizar, por lo tanto, no hubo inconveniente a la hora de construirlos.

Culminadas las fases 3 y 4, en la que se construyeron los documentos requeridos para la estandarización de las operaciones de cada una de las oficinas de la dirección de sostenibilidad, se da cumplimiento al segundo objetivo específico el cual fue “generar documentos de la gestión independiente de las oficinas a cargo de la dirección de sostenibilidad en el que se establezca la operatividad detallada de los procesos y su interrelación”.

Análisis Fase 5:

La consolidación de la información en la nube se llevó a cabo de manera progresiva, a medida que se generaban los documentos. Se decidió usar este software debido a que la institución cuenta con dominio de Google, el cual tiene acceso a la nube de DRIVE.

- Al finalizar esta fase en la que se agruparon los documentos en una plataforma de almacenamiento en la nube, se llevó a cabo el cumplimiento del objetivo número 3 el cual fue “compilar la propuesta de información documentada en la base de datos respectiva del Departamento de sostenibilidad.”

Análisis de la fase 6:

Los miembros del equipo de sostenibilidad fueron receptivos a la hora de la presentación de la propuesta, sus aportes dieron evidencia del beneficio que trae consigo implementar la gestión basada en procesos a la hora de la realización de sus actividades. Además, comentaron que la gestión basada en procesos en el departamento puede considerarse un referente para que otras dependencias puedan sumarse y migrar sus operaciones bajo el enfoque de procesos, e incluso poder aplicarlo a la hora de realizar actividades de enseñanza y desarrollo de proyectos con los estudiantes de la institución.

Otros de sus aportes fueron enfocados en la ventaja supone para los próximos miembros que lleguen al equipo tener documentadas las actividades, ya que de esa forma el proceso de inducción y adaptación al puesto de trabajo va a ser más corto.

Al finalizar esta fase se da por cumplido el objetivo principal de la investigación el cual fue “aplicar la gestión basada en procesos a la documentación de las actividades que se realizan en la Dirección de Sostenibilidad y Educación para la Vida de la UNAC, para su estandarización teniendo en cuenta la norma ISO 9001:2015”.

Conclusiones

Se destaca la importancia de la implementación de la gestión basada en procesos en la Dirección de Sostenibilidad y Educación para la Vida de la Corporación Universitaria Adventista, caso concreto que ejemplifica cómo esta metodología puede ser un factor determinante para el aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior

Principales componentes y beneficios

Eficiencia en la gestión: La implementación de la gestión basada en procesos puede optimizar la realización de tareas y actividades. Esto implica definir claramente los pasos necesarios para llevar a cabo proyectos o programas relacionados con la sostenibilidad y la educación, lo que facilita la asignación eficiente de recursos, la reducción de tiempos de ejecución y la minimización de errores.

Coordinación interdepartamental: La gestión basada en procesos fomenta la colaboración y la coordinación entre diferentes departamentos o áreas dentro de una institución. En el contexto de una universidad, esto puede ser fundamental, ya que las iniciativas de sostenibilidad y educación para la vida suelen involucrar a múltiples actores, desde académicos hasta personal administrativo. La gestión basada en procesos permite alinear los esfuerzos de manera efectiva para lograr los objetivos institucionales.

Cumplimiento de objetivos institucionales: Las instituciones de educación superior tienen metas y objetivos específicos, tanto a nivel académico como en áreas como la sostenibilidad. La gestión basada en procesos garantiza que se establezcan indicadores y métricas para evaluar el progreso hacia estos objetivos y que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para asegurar que se cumplan.

Gestión de la información: La administración eficaz de la información es un componente clave de la gestión basada en procesos. En este contexto, implica la recopilación, almacenamiento y análisis de datos relacionados con los procesos. Esto no solo contribuye a la toma de decisiones fundamentadas, sino que también es esencial para la rendición de cuentas.

La deficiente gestión de la información, caracterizada por la falta de documentación adecuada de procesos, la pérdida de datos relevantes o su manejo ineficiente, expone a las instituciones educativas a diversos riesgos. Estos incluyen el incumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y dificultades en la rendición de cuentas. En este contexto, la implementación de la gestión basada en procesos en instituciones como la Corporación Universitaria Adventista emerge como una estrategia fundamental para mejorar significativamente la calidad de las operaciones, el cumplimiento de objetivos y, en definitiva, el aseguramiento de la calidad en el ámbito académico. La gestión eficaz de la información se convierte así en un pilar fundamental para alcanzar estos propósitos.

Recomendaciones

Procedimientos bien definidos: Uno de los primeros pasos en la implementación de la gestión basada en procesos es la definición clara de los procedimientos. Esto implica identificar todas las actividades y pasos necesarios para llevar a cabo las funciones de la dirección de Sostenibilidad. Estos procedimientos pueden incluir desde la planificación de eventos hasta la gestión de programas de extensión.

Perfiles de cargo específicos: Cada puesto de trabajo dentro de la dirección de Sostenibilidad debe tener un perfil de cargo bien definido. Esto implica la descripción de las responsabilidades, habilidades y competencias requeridas

para cada posición. Al tener perfiles de cargo claros, se asegura que las personas asignadas a cada rol comprendan sus tareas y responsabilidades.

Manuales de procedimientos y caracterizaciones de procesos: La creación o facilitación de manuales de procedimientos es esencial para garantizar que todos los miembros del equipo estén al tanto de cómo se deben llevar a cabo las tareas. Además, las caracterizaciones de procesos proporcionan una visión general de cómo interactúan los diferentes procedimientos y actividades dentro de la dirección de Sostenibilidad.

Estructuración de la oficina como un proceso: La dirección de Sostenibilidad debe ser vista como un proceso dentro de la institución. Al ser visibles las entradas, actividades de transformación y salidas, las áreas de la institución pueden identificar como se relacionan con la dirección de Sostenibilidad y esta perspectiva de “oficina como proceso” ayuda a mejorar la coordinación y la eficiencia.

Gestión basada en procesos e ISO 9001:2015: La norma ISO 9001:2015 proporciona un marco sólido para implementar la gestión basada en procesos. La norma se centra en la mejora continua, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Siguiendo los principios de la norma, la dirección de Sostenibilidad debería establecer indicadores clave de desempeño, realizar auditorías internas y externas, y realizar mejoras constantes en sus procesos

Gestión de la calidad y rendición de cuentas: La implementación de la gestión basada en procesos no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a una gestión de la calidad más efectiva. Los resultados se pueden medir objetivamente, para facilitar la rendición de cuentas tanto dentro de la institución como ante cualquier organismo regulador, como el Ministerio de Educación Nacional o la AAA (Agencia Acreditadora Adventista).

Implementar la gestión basada en procesos en la dirección de Extensión Universitaria de una institución educativa es una estrategia clave para mejorar la eficiencia, la calidad y la transparencia de sus operaciones. Al seguir los principios de la ISO 9001:2015 y establecer procedimientos claros, la institución puede asegurar que sus programas de extensión y actividades cumplan con los más altos estándares de calidad y una rendición de cuentas efectiva.

Referencias

- Álvarez, J., Camacho, M., Maldonado Muñiz, G., Trejo García, C., Olguín López, A. y Pérez Jiménez, M. (2014). La investigación cualitativa. *Xikua boletín científico de la escuela superior de tlahuellilpan*, 2(3). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- AITECO. (2014, 3 de mayo). AITECO. Qué es un proceso – Gestión de Procesos. <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. y Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Betancourt. (2021) *Los Reprocesos, un costo oculto de Calidad ante los ojos del cliente*. Recuperado de: http://www.laqi.org/pdf/art/es/Los_Reprocesos_un_costo_oculto_de_Calidad_ante_los%20ojos%20del_cliente.pdf
- Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V. y Acosta-Velarde, R. de L. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio De Las Ciencias*, 6(5), 24–42. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i5.1577>
- Cañón, J. L. (2021). *Los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad SGC bajo la norma ISO9001:2015 en las instituciones de educación superior IES como apoyo al aseguramiento interno de la calidad institucional* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/38001>.
- Castillo Jarrin, M. R. (2017). *Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa foto estudio pro año* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/9934>
- Chancay Mora M. y Murillo Mora, M. (2019). Gestión basada en procesos en universidades públicas. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 8(4). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-p%C3%BAblicas.html>
- Font Aranda, O. (2013). *Implementación de un sistema de gestión documental en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Cuba: Facultad de Ciencias de la información y de la Educación*. [Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/31699>
- Marín-González, F. y Pérez-González, J. (2020). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(1), 162-179.

- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D. y Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>
- Guerra Bretaña, R. M., Acosta Chávez, D. A., Dávila Fernández, N., Correa Hincapié, N. y Valencia Bonilla, M. B. (2022). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista Iberoamericana De Educación*, 88(1), 67-84. <https://doi.org/10.35362/rie8814779>
- Hernández Palma, H., Martínez Sierra, D. y Cardona Arbeláez, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- Jiménez, A. (2021). Gestión basada en procesos de la Corporación Universitaria Adventista.
- Riascos González, J. A., (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320329003>
- León-Ramentol, C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I., López-Estrada, B., García-González, M., & Fernández-Torres, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Archivo Médico Camagüey*, 22(6), 843-857. <https://revistaamc.sld.cu/index.php/amc/article/view/5777>
- Mallar, M. Á., (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2019, Julio 15.) Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/235585:Sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior>
- Miguel, C., y Miguel., R. (2010). Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión mediante un enfoque basado en procesos. XIV Congreso Ingeniería de Organización. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/QUALITY_MANAGEMENT//1555-1564.pdf

- Morales, J. (2019). *Propuesta de diagnóstico y plan de mejoramiento que permita la estandarización de los procesos de valor de la empresa INGEAIRES DEL VALLE S.A.S [UNIVERSIDAD DEL VALLE]*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c37767bc-6fac-4c2a-a2cb-13cb17745860/content>
- Murcia. (2015) Universidad Nacional de Colombia. *Instructivo: Lineamientos de estandarización de Documentos de la gestión administrativa y Financiera*. https://gerencia.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/COO_1_IN_lineamientos_estandarizacion_documentos_V0.pdf
- Ponce. (2018). UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. *Cápsulas didácticas de los Principios de Economía de Movimientos*. <http://132.248.52.100:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/14625/C%3aalpsulas%20did%3aalcticas%20de%20los%20Principios%20de%20Econom%3ada%20de%20Movimientos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PUCE. (s/f). *Caracterización del proceso*. PUCE Centro de Educación Virtual. <https://puceapex.puce.edu.ec/web/cev/caracterizacion-del-proceso/#:~:text=La%20caracterizaci%C3%B3n%20del%20proceso%20es,y%20control%20de%20los%20proceso>
- UNAC. (2021). *Estructura ORGÁNICA*. <https://drive.google.com/file/d/1jO-TNqmtujLXXFdFC-Xd-TB12nD3saof/view>
- UNAL. (s.f.). *GESTIÓN POR PROCESOS*. <http://siga.unal.edu.co/index.php/procesos/gestion-por-procesos1>
- Universidad CES. (s.f.). *Universidad CES. Gestión Por Procesos*. <https://sitios.ces.edu.co/planeacion/index.php/que-es-la-gestion-por-procesos/>
- Universidad de La Salle. *Ediciones Unisalle*. (2021). <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2020/iss86/6/>
- Universidad Nacional de Colombia. (2016, marzo 14). *Gestión por procesos. Gestión por procesos*. <http://siga.unal.edu.co/index.php/procesos/gestion-por-procesos1>
- Yirda. (2021). *Definición de Proceso*. <https://conceptodefinicion.de/proceso/>. Consultado el 18 de abril del 2023