MODELO
de Gestión

Convoca

ACACIA

Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

Modelo de gestión

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

Autor:
Sandra Esperanza Méndez Caro, (UDFJC)

Colaboradores:
Andrea Carolina Bravo Forero (UDFJC), Nicolás Hernández (UDFJC)

Edición, Ilustración y diseño de portadas, diseño gráfico y diseño editorial accesible:
Pedro Enrique Espitia Zambrano

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

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

ÍNDICE

1. Introducción 6

2. Fundamento conceptual 9
1.1 Planeación estratégica 10
1.2 Gestión de partes interesadas 13
1.3 Gestión de riesgos 18

3. Estado del conocimiento 22

4. Contexto de los Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional – CADEP Acacia 29
4.1 Descripción de partes interesadas y sus requerimientos 47

5. Alcance del Sistema de gestión de calidad 63

6. Planificación del sistema de calidad 64
6.1 Formulación de Misión y Visión para el CADEP Acacia 66
6.2 Política y objetivos de calidad del CADEP 70

7. Mapa integral de riesgos y oportunidades 80

Bibliografía 83

Agradecimientos

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

El consorcio del proyecto ACACIA está conformado por tres universidades europeas y once de América Latina:
Universidad Distrital Francisco José de Caldas (UDFJC), Colombia. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. Universidade Nova de Lisboa (UNINOVA), Portugal. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), Chile. Universidad Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Brasil. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Perú. Universidad de Antofagasta (UA), Chile. Universidad de las Regiones Autónomas

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

En especial agradecimiento a: Andrés Villanueva(CUI).

1. Introducción

Desde el punto de vista de la gestión, la calidad constituye una vía para organizar las actividades, gestionar con miras a alcanzar los objetivos y alcanzar los resultados previstos en un marco de actuación orientado hacia la mejora. En este sentido, la calidad es un enfoque estratégico para desarrollar una gestión con altas probabilidades de éxito, en cuanto a la satisfacción de sus grupos de interés y en particular, de sus beneficiarios directos.

Por esta razón, difícilmente se podría hablar en forma separada de la gestión y de la calidad. El modelo de gestión de calidad para el CADEP Acacia en estos términos, desarrolla entonces tres etapas fundamentales: el establecimiento de componentes estructurales para la gestión de la planeación con un enfoque estratégico en un marco

de identificación, reconocimiento y gestión de sus grupos de interés; la gestión operativa basada en procesos de dirección, misionales y de apoyo conforme a unos principios sobre los cuales se fundamenta el actuar con calidad; y la evaluación de la gestión, en la que se compara lo ejecutado con lo planeado a través de la aplicación de metodologías e instrumentos diseñados para tal fin.

Este documento describe los lineamientos para gestionar desde la planeación estratégica, el CADEP Acacia, y propone un mecanismo general para gestionar las relaciones con los grupos de interés a nivel intrainstitucional e interinstitucional, como un requisito fundamental para asegurar la coherencia entre las necesidades de dichos grupos en cuanto a las problemáticas abordadas por el Centro y la gestión para la prestación de servicios y uso de recursos en un ambiente de trabajo colaborativo y con un enfoque de calidad.

En síntesis, el sistema se mantiene y mejora continuamente mediante la aplicación de la política de calidad y los objetivos del CADEP Acacia, la medición y análisis de la

satisfacción de los grupos de interés, la ejecución y el análisis de resultados de los procesos y la revisión periódica del sistema y evaluación de la gestión interna del Centro.

2. Fundamento conceptual

En el marco de la gestión de calidad, el direccionamiento estratégico constituye el componente fundamental que traza el camino a recorrer para alcanzar el escenario futuro proyectado desde cualquier entidad u organismo que requiera para su funcionamiento, la organización de elementos de dirección de procesos, personas, estructuras y recursos en busca de objetivos claramente definidos. Los fundamentos conceptuales en los que se apoya la propuesta de un modelo de gestión estratégica para el CADEP Acacia giran en torno a planteamientos básicos de Planeación estratégica, gestión de partes interesadas y gestión de riesgos.

1.1 Planeación estratégica

En términos generales, la gestión estratégica es un proceso gerencial desarrollado para facilitar la observación permanente del entorno para obtener los mejores resultados sobre escenarios futuros deseados utilizando para ello, los recursos disponibles. Es gestión en cuanto proceso participativo en donde se dirige para un beneficio común. (Prieto Herrera, 2014).

En la búsqueda de la consecución de los objetivos de la estrategia, la dirección estratégica se caracteriza por la incertidumbre sobre el entorno, la complejidad de las diferentes formas de concebir ese entorno y de relacionarse con él y los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los que se ven afectadas por ellos. (Escuela Europea de Excelencia, 2015). Esto es especialmente importante para la dinámica de gestión que maneja el CADEP Acacia debido a que su naturaleza misional, implica una estrecha codependencia a nivel intra e interinstitucional.

Dentro de la gestión estratégica, la planeación constituye el primer paso consistente en la formulación de la estrategia, sucedido por la ejecución, en la que se implementa dicha estrategia y la evaluación de la misma. (Prieto Herrera, 2014). Otros expertos le atañen además, el desarrollo de una estructura organizativa para ejecutar la estrategia y la ubican en segundo lugar después de la definición de los objetivos a corto y largo plazo previa definición de la filosofía y la misión y antes, por supuesto, de la implementación y el control. (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Vista como el proceso de obtener, manejar y analizar información interna y externa de la organización para evaluar su situación presente y su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre la gestión de los escenarios futuros, la planeación estratégica tiene entre sus componentes el direccionamiento, el diagnostico, la formulación estratégica y los indicadores de gestión. (Gómez, 2008)

El direccionamiento contempla los principios corporativos, la misión y la visión (Gómez, 2008) que en el marco de un sistema de calidad deben analizarse

conjuntamente con los resultados del diagnóstico para generar la información necesaria que facilite la formulación de la política de calidad. (Mejía Mantilla, Poveda Orjuela, Cañón Zabala, & Bohórquez Arévalo, 2006)

Cabe aclarar aquí que, aun cuando para implementar un sistema de gestión de calidad sólo es exigible la formulación de objetivos de calidad, la realización de un plan estratégico unifica la gestión en lugar de orientarla separadamente hacia la ejecución de la estrategia y la gestión financiera por un lado, y hacia el logro de objetivos de calidad y ejecución del sistema de gestión, por otro. De hecho, todos los procesos y elementos estructurales deben enfocarse al servicio de la estrategia (Mejía Mantilla, Poveda Orjuela, Cañón Zabala, & Bohórquez Arévalo, 2006), que contempla lo que se hace y cómo se hace.

El diagnóstico por su parte, se asume como la observación de los aspectos internos y externos que describen la situación actual de la entidad u organismo en términos de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Gómez, 2008), a

través de las cuales, es posible identificar potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones (Jiménez & Peralta, 2004). El diagnóstico con éste propósito, se lleva a cabo mediante el uso de diversas herramientas que recopilan, organizan y facilitan el análisis, como la matriz PESTA, que permite explorar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, el POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio o, el PCI o Perfil de Capacidad interna (Gómez, 2008)

En cuanto a la formulación estratégica y los indicadores, se detallarán en el documento referente al protocolo de evaluación de la gestión interna con la descripción del Cuadro de Mando Integral como metodología de despliegue estratégico y evaluación.

1.2 Gestión de partes interesadas

Grupos de interés, stakeholders o partes interesadas, hacen referencia a quienes forman parte del entorno mediato o inmediato de una entidad organizacional y con

quienes ésta establece relación ya sea por la incidencia o impacto que se puede ejercer en ellos o por la incidencia que ellos ejercen sobre la entidad.

En todo caso, el desconocimiento de los grupos de interés y peor aún, la negativa a gestionar las relaciones en función de necesidades y expectativas de ambas partes, expone a la entidad a numerosos riesgos de la misma forma en que la formalización y atención sistemática de dichas relaciones genera oportunidades de consolidación, crecimiento y valoración dentro de un sector determinado, siendo la sostenibilidad uno de los principales beneficios (ORSE, CSR Europe, Forética, 2009)

En general, el establecimiento de una gestión de partes interesadas pasa por una serie de etapas que comienzan con la definición de los actores o entes interesados para una entidad en particular, su identificación según criterios específicos de reconocimiento, y su caracterización y planteamiento de políticas de relacionamiento (MinEducación, 2016)

La identificación de actores que pueden ser asumidos como partes interesadas constituye un grupo amplio de grupos, entidades o personas. La Tabla 1, presenta a continuación un consolidado de las mismas de acuerdo a la consulta realizada en varias fuentes; este cuadro permite observar las más nombradas.

Parte interesada/Fuente de consulta	Guía ORSE	Accountability	SGE21	MinEducación
Comunidad financiera	X			
Empleados y sus representantes	X	X		X
Clientes o consumidores	X	X	X	
Comunidades nacionales y locales	X	X	X	X
Autoridades publicas	X	X	X	X
Sociedad civil	X		X	
Proveedores	X	X	X	
Medios de comunicación	X	X		X
Inversores/accionistas/miembros		X	X	
ONG's y grupos de presión		X		X
Competidores/asociados		X	X	
Líderes de opinión		X		
Comunidad académica y científica		X		X

Instituciones internacionales		X		
Alta dirección			X	
Entorno ambiental			X	
Entidades educativas				X
Entidades de cooperación				X
Sector privado				X

Los documentos utilizados como referentes de comparación en la tabla 1 son: la guía de la Red europea de Competitividad y Responsabilidad (CSR Europe) y el Observatorio sobre Responsabilidad Social empresarial (ORSE); el manual de AccountAbility, firma global de consultoría y estándares en colaboración con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates; la norma europea SGE21 (Forética, 2017)que contiene los requisitos para implementar un sistema de gestión ética y responsabilidad social en torno a nueve áreas de gestión referentes a las partes interesadas fundamentales; en 2015, más de cien firmas habían logrado la certificación bajo ésta Norma, entre ellas se encontraban,

por lo menos tres universidades (Corresponsables, 2015); finalmente se incluyó el Documento de trabajo, versión 1.0 de caracterización de partes interesadas del Ministerio Nacional de Educación (MinEducación, 2016).

Ahora bien, la identificación y categorización requiere de un trabajo colectivo que asegure la no omisión de entes interesados relevantes para lo cual deben conformarse grupos interfuncionales que elaboren listas de interesados y posteriormente las categoricen según por lo menos tres criterios: con quienes se tienen compromisos legales, de quienes se recibe influencia y a quienes se puede afectar (Accountability, 2006). Además de estas categorías, debe tenerse en cuenta las prioridades en las relaciones con los grupos interesados, ya que los niveles de oportunidad y de riesgos en cada una de ellas, varía.

Al conjunto de tareas orientadas a priorizar las partes interesadas e identificar sus necesidades y expectativas integrándolas al proceso de planeación estratégica, se le denomina análisis de partes interesadas, proceso que debe diferenciarse de la gestión

de partes interesadas, ya que ésta última involucra actividades relacionadas con la comunicación, negociación, celebración de acuerdos y ejecución de acciones con fines de motivación que generen beneficios mutuos. (Centro Europeo de Posgrado, 2018)

1.3 Gestión de riesgos

La gestión con enfoque en calidad soportada en la normatividad ISO, hace un llamado desde su última versión 2015, a orientar los esfuerzos para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión con una perspectiva del riesgo que permita prever oportunamente las diversas reacciones internas o internas que puede generar una acción y que no siempre responden a lo esperado. Sin pretender la implementación rigurosa de un sistema de gestión de riesgos, lo importante aquí es realizar un análisis para identificar todos los posibles efectos puede generar la actividad que se realiza desde una unidad organizativa, indistintamente de su naturaleza. Estos efectos deben

dimensionarse de acuerdo a sus posibles causas, su probabilidad de ocurrencia y la gravedad de las consecuencias en caso de materializarse.

Todo lo anterior tiene un significado especialmente importante en las universidades, ya que su elevada incertidumbre, dinamismo e inestabilidad (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2016) generan un elevado número de grupos de riesgo que al ser correctamente previstos y gestionados, pueden convertirse en oportunidades para el logro de objetivos y para la mejora.

La identificación de grupos de riesgo es necesaria entonces en las universidades, debido a que estos se originan en ámbitos de diversa índole. Para cada uno de ellos, deberán establecerse medidas para mitigarlos. Entre los grupos más reconocidos en estas instituciones están: riesgos académicos, de infraestructura, de seguridad y de servicios (ISOTools, 20014)

Considerando la gestión de calidad basada en riesgos como una estrategia que respalda e impulsa la ejecución de lo planeado estratégicamente con buenas

probabilidades de éxito, se destacan como rasgos característicos de éste proceso en las universidades (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2016):

- La necesidad de alineación de la dirección estratégica con la gestión de riesgos, considerando la vulnerabilidad de muchas de las variables de gestión que se manejan
- La adopción del plan de riesgos como un soporte necesario para asegurar la implementación y control de la estrategia de gestión
- La aplicación de la prospectiva para adquirir elementos que faciliten la aplicación este proceso de gestión
- La inclusión del seguimiento y evaluación del plan de riesgos como parte del sistema de control estratégico de la institución cuyos indicadores deberían integrarse al Cuadro de mando integral cuando éste ha sido adoptado por la Universidad

- Y finalmente, el desarrollo de políticas y de una cultura de trabajo que respalden las acciones de previsión y control de los riesgos así concebidos.

3. Estado del conocimiento

El Modelo de gestión estratégica que se describe a continuación y que se propone para los Centros Acacia instalados en cualquier Institución de Educación Superior, involucra lineamientos e instrumentos desarrollados fundamentalmente para la organización empresarial, motivo por el cual fue necesario realizar una exploración en estudios y propuestas orientados hacia la aplicación de éstas metodologías en entidades del ámbito educativo.

Los estudios cuyos planteamientos y/o resultados aportaron de manera más significativa a la presente propuesta, se consolidan en la Tabla 1.

Tabla 1. Estado del arte

Aspecto	Descripción
Año	2014
Autores	Francy Eliana Leguizamón Torres María Angélica Molano Riveros.
Título	Caracterización de los Procesos de Gestión en la Inclusión de Estudiantes con Discapacidad del Programa de Educación Especial de la Universidad Pedagógica Nacional
Fuente	Universidad Pedagógica Nacional. Departamento de Educación. Especialización en Gerencia Social de la Educación
Descripción	El estudio busca identificar las principales acciones de educación inclusiva generadas desde el Programa de Educación Especial de la Universidad Pedagógica Nacional para estudiantes con discapacidad. En relación con la gestión educativa inclusiva y de calidad, el estudio se apoya en aportes de autores sobre evaluación y gestión de calidad para abordar el tema de la inclusión educativa como una de las dimensiones de la gestión educativa. En este aspecto se realiza la descripción general del modelo, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes puntos: propósito u objetivo, problema que

	aborda, funcionalidades y características importantes.
Metodología (fases)	El estudio conforma una muestra de docentes que laboran en el Programa y de estudiantes que han participado en procesos de inclusión en el mismo. Las variables descritas se refieren a las cuatro áreas de dirección contempladas en la Guía 34 de inclusión de MinEducacion y a los procesos generados en ellas para inclusión. Para dimensionarlas se aplican cuestionarios a docentes y estudiantes.
Focos	En cuanto al acceso a la educación de personas con discapacidad, el proyecto concluye que deben considerarse a nivel institucional, variables de funcionamiento que definan "aspectos relevantes de los procesos de calidad en una educación inclusiva" ya que para lograr compromiso docente en este sentido e interés en los estudiantes por su propio proceso, "es necesario que exista un área encargada de velar por los intereses particulares de los mismos", constituyéndose en una herramienta de gestión y administración que oriente hacia el alcance de propósitos y metas acordados, según autores citados. En este aspecto se determinan los puntos principales hacia los cuales está orientado el modelo, por ejemplo: personas (integrantes de la organización), cultura, organización, entre otros.

Estructura del modelo de gestión	El estudio explora el comportamiento orientado a la gestión educativa para la inclusión desde las áreas de dirección directiva, académica, administrativa y a la comunidad, arrojando resultados de calificación que denotan paras las áreas directiva y administrativa, los factores de gestión incidentes en la generación de condiciones de calidad inclusiva en el Programa. En lo concerniente a gestión directiva, se consideran los componentes de: Direccionamiento estratégico y horizonte institucional: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural Gestión estratégica: Liderazgo; articulación de planes, proyectos y acciones; estrategia pedagógica; uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones; seguimiento y autoevaluación. Cultura institucional: Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas. En este aspecto se describe la estructura del modelo (capas). También se puede adicionar la figura del modelo

Aspecto	Descripción
Año	2015
Autores	Dora Lucia Mejía Tobón Gloria Cecilia Agudelo Alzate
Título	Orientaciones básicas para la incorporación del Enfoque de educación inclusiva en la gestión Escolar
Fuente	Secretaría de Educación de Medellín, Colombia
Descripción	Centrado en la educación inclusiva como condición de calidad en el contexto educativo presenta orientaciones en torno a 34 aspectos a través de los cuales busca facilitar el proceso de atención educativa a la diversidad en las poblaciones en torno a la estructura convencional de gestión compuesta por los aspectos directivo, académico-administrativo y de la comunidad.
Metodología (fases)	El documento presenta fichas por cada uno de los 34 aspectos siendo el primero de ellos, la gestión directivo-administrativa. Las fichas contienen los siguientes elementos: Número y nombre del aspecto. Definición del aspecto desde el enfoque de educación inclusiva. Una pregunta orientadora que permite confrontar las dinámicas actuales del establecimiento educativo con relación al enfoque de educación inclusiva Dos proposiciones que facilitan la identificación de factores incluyentes y excluyentes que los establecimientos educativos tienen en sus políticas, prácticas y culturas institucionales

	Recomendaciones respecto a lo que debe hacer el establecimiento educativo para iniciar el proceso de transformación de dicho aspecto hacia el enfoque de educación inclusiva. Aspectos que debe tener en cuenta la institución educativa a la hora de poner en marcha las acciones que viabilizaran dicho proceso de transformación
Focos	En cuanto al acceso a la educación de personas con discapacidad, el proyecto concluye que deben considerarse a nivel institucional, variables de funcionamiento que definan "aspectos relevantes de los procesos de calidad en una educación inclusiva" ya que para lograr compromiso docente en este sentido e interés en los estudiantes por su propio proceso, "es necesario que exista un área encargada de velar por los intereses particulares de los mismos", constituyéndose en una herramienta de gestión y administración que oriente hacia el alcance de propósitos y metas acordados, según autores citados. En este aspecto se determinan los puntos principales hacia los cuales está orientado el modelo, por ejemplo: personas (integrantes de la organización), cultura, organización, entre otros.
Estructura del modelo de gestión	En lo concerniente a la dirección directivo-administrativa se contemplan 11 aspectos de los cuales el primero se orienta a la planeación y dirección estratégica con centro en el desarrollo de capacidades, articulación de procesos y, consolidación y dinamización del Proyecto Educativo Institucional.

	En éste último aspecto y teniendo como punto de partida, la identificación de aspectos incluyentes y excluyentes en la formulación del horizonte institucional, se plantean como elementos para la reformulación: una misión consecuente con la educación inclusiva atendiendo especialmente a grupos de riesgo; una visión orientada a la educación para todos, objetivos y metas que involucren la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, la equiparación de oportunidades para el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes, el establecimiento de relaciones interinstitucionales que favorezcan los procesos de educación inclusiva y de inclusión social; y principios de diversidad, interculturalidad, colaboración, solidaridad, equidad y participación. De igual forma plantea la necesidad de revisar las políticas internas y la presencialidad en ellas de planteamientos incluyentes o excluyentes. En este sentido, las políticas deben involucrar aspectos relacionados con el acceso, la permanencia y la promoción y egreso

4. Contexto de los Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional – CADEP Acacia

Conocer el contexto de los Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional – CADEP es uno de los primeros pasos para diseñar el Sistema de Gestión de Calidad del mismo, para ello, el CADEP debe identificar factores externos e internos que conforman el entorno sobre el cual, el CADEP podría tener alguna injerencia y de los que a su vez, recibe influencia que puede constituirse en oportunidad o amenaza para el mismo.

La identificación de estos factores, requiere el aporte de quienes fungirán como protagonistas del funcionamiento del CADEP. Esta participación, constituyó el punto de partida para el análisis que muestra a continuación los elementos que conforman el contexto del CADEP y que facilitó la determinación de las partes o grupos interesados. La estrategia para la gestión y seguimiento de las relaciones, se convierte a la vez, en un insumo importante para el despliegue de la planeación estratégica del CADEP.

4.1. Identificación y descripción factores internos y externos

El contexto del CADEP está conformado por aspectos externos e internos. Los aspectos externos se categorizarán en indirectos y directos; los primeros se refieren a temas globales sobre los cuales el Centro no tiene control y cuyo comportamiento puede implicar, oportunidades a aprovechar o retos a enfrentar. Estos se refieren a los campos de diversa índole, entre los cuales están lo político, lo social, lo tecnológico, lo económico y lo ambiental.

Los factores externos directos, por su parte, se refieren a personas o grupos poblacionales que tienen una relación con el CADEP más cercana, razón por la cual, la influencia sobre su operación y resultados, es más determinante. Entre ellos se cuenta a los beneficiarios directos de los servicios, la comunidad universitaria, las entidades de apoyo de diversa índole, las dependencias institucionales, entre otros.

Por otra parte, en los aspectos internos se busca identificar las fortalezas o debilidades que pueden llegar a contribuir en los logros que tiene cada CADEP, de acuerdo a los procesos, recursos, personas y relaciones; para cada uno de estos temas se asignaron aspectos que influyen internamente en el CADEP.

Los aspectos internos involucran la importancia de los procesos en el CADEP ya que éstos son los que garantizarán un funcionamiento adecuado; las personas como ejecutoras de los procesos, su interacción y compromiso , así como su participación en la resolución de problemas en el marco de pensamiento basado en riesgos, y el manejo inteligente y sostenible de los recursos, constituyen los otros dos elementos

sobre los cuales se invitó a reflexionar a quienes finalmente aportaron información determinante para concretar el resultado en ésta primera etapa para el establecimiento de un sistema de gestión de calidad para el CADEP Acacia Piloto.

Una vez recopilada y organizada la información, se efectuó la calificación para determinar los aspectos externos e internos que conforman el contexto del CADEP Acacia en términos de amenazas u oportunidades; ésta calificación integró una ponderación entre 0 y 1 para indicar la importancia relativa de cada aspecto en el cumplimiento misional del CADEP y una valoración en puntaje, para la importancia de cada uno según se considere amenaza u oportunidad. Los resultados se relacionan en las matrices MEFE de factores externos y MEFI de factores internos, en las Tabla No 2 y No 3 respectivamente.

Una vez realizada la ponderación de cada uno de los aspectos contemplados en cada factor, se sometió por parte de algunos de los colaboradores de los CADEP, a calificación en una escala de 1 a 5 con las siguientes equivalencias:

1= Amenaza mayor

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4=Oportunidad mayor

Posterior a la calificación se procedió a calcular el peso ponderado por cada aspecto y el peso ponderado por factor, para finalmente encontrar que, en el caso del CADEP Acacia se cuenta con un número mayor de oportunidades que pueden generar beneficios importantes para la gestión futura, la consolidación ante la Universidad y el entorno en general, y la sostenibilidad. Esto se sustenta en el hecho de que el resultado ponderado total (3.14), es superior al promedio ponderado de 2.5.

Tabla 2. Identificación de oportunidades para el CADEP Acacia

FACTOR	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Normatividad educativa	O1. Normatividad educativa orientada a la mejora de los resultados de la educación	0,06	3	0,18
Legislación internacional	O2. Existencia de legislación internacional y nacional que promueve y respalda los	0,04	4	0,16

FACTOR	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	esfuerzos de las entidades educativas en materia de inclusión (Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración Mundial sobre Educación y el Decreto 366 del 9 de febrero de 2009)			
Procesos y entidades regulatorias	O3. Existencia de políticas y legislación nacional que propende por la igualdad de las personas, la integración social, el derecho a la educación, la integración académica de las personas en condición de discapacidad, entre otras.	0,04	3	0,12
Grupos de presión locales e internacionales	O4. Favorecen la difusión de las acciones del CADEP aunque al parecer los niveles de existencia en Latinoamérica o de formalidad son incipientes	0,02	3	0,06
Impacto de la globalización	O5. Favorece la conectividad para el trabajo en red necesario para funcionamiento y expansión de los CADEP	0,04	3	0,12
Cambios socioculturales	O6. Tendencia existente a nivel social en despertar conciencia sobre la problemática de la discriminación y la necesidad de construir alternativas para contrarrestarla	0,04	4	0,16
Niveles de inclusión	O7. La inclusión social es un tema sensible en	0,03	4	0,12

FACTOR	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	el campo educativo			
Redes sociales	O8. Disponibilidad de las redes sociales como herramienta que facilita la interacción intra e interinstitucional y contribuye a la divulgación de los esfuerzos del CADEP	0,04	3	0,12
Puntos de vista de los medios	O9. Diversidad de medios dispuestos a apoyar iniciativas en el tema misional del CADEP	0,04	3	0,12
Estado de la Investigación y desarrollo en el tema de interés	O10. El creciente interés en estudiar el tema respalda la razón de existir del CADEP. Falta de políticas educativas y presupuesto desde las IES para investigación y desarrollo	0,03	3	0,09
Velocidad de transmisión de tecnología	O11. Moderadamente se asimilan las nuevas tecnologías	0,04	3	0,12
Desarrollo de las TIC	O12. Existencia de oportunidades, estrategias y mecanismos de apoyo para la incorporación de las TIC en educación para los países de América latina	0,06	3	0,18
Impacto de internet y telefonía móvil	O13. Existe un crecimiento en acceso a la conectividad en América Latina pero no con igualdad de oportunidades en toda la región. No obstante, se han emprendido acciones por	0,05	3	0,15

FACTOR	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	parte del sector privado y público para fortalecer a los países con menor accesibilidad en éste sentido			
Financiamiento para la investigación	O14. Además de los propios de cada país y de los europeos, existen organismos regionales como la Red de Centros de Investigación de América latina y el Caribe, del BID	0,05	3	0,15
Potencial de innovación	O15. Se trata de utilizar eficazmente el desarrollo de esta tecnología para que esté al servicio de la comunidad educativa	0,03	3	0,09
Tecnologías y soluciones de reemplazo/ sustitutivos	O16. Aplicaciones interactivas para realizar test evaluativos	0,02	3	0,06
Medios de comunicación institucionales	O17. Medios de comunicación diversos, accesibles, con una alta capacidad tecnológica y con políticas claras orientadas al respaldo de las necesidades de divulgación de todas las instancias de la Universidad	0,05	4	0,20
Movilidad social y laboral	O18. Existencia de mecanismos y vías institucionales establecidas claramente para apoyar la movilidad nacional e internacional	0,03	3	0,09
Entidades de apoyo	O19. Incremento del número de nexos creados	0,06	3	0,18

FACTOR	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	con otras entidades educativas y que prestan servicios a personas con ciertos tipos de vulnerabilidad			

Tabla 3. Identificación de amenazas para el CADEP Acacia. Fuente: Equipo CONVOCA-SGC

FACTOR	AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Tipo de gobierno y estabilidad	A1. Gobierno saliente en menos de un año, cuyo cambio puede significar variaciones en políticas y prioridades sociales	0,04	2	0,08
Políticas fiscales	A2. Incremento de impuestos que atenta contra la disponibilidad de recursos	0,02	2	0,04
Políticas gubernamentales	A3.Existencia de políticas públicas a nivel nacional y latinoamericano que favorecen las acciones orientadas al cumplimiento de la Misión, cuyo aprovechamiento puede dificultarse por la búsqueda de intereses particulares o de grupos pequeños	0,05	2	0,1
Niveles de corrupción	A4. Alto nivel de corrupción que atenta contra la disposición de recursos, el adecuado fluir de las actividades y la confianza en las relaciones internas y	0,07	1	0,07

	externas			
Situación económica local	A5. Incertidumbre sobre el manejo presupuestal que hace la universidad cada año	0,03	2	0,06
Gasto gubernamental	A6. Impredecibilidad de las decisiones del Gobierno distrital en torno a la asignación presupuestal anual para la Universidad Distrital	0,06	2	0,12
Crecimiento de la población	A7. La población seguirá creciendo hasta mediados de siglo con grandes diferencias entre países, la esperanza de vida ha aumentado en los últimos 45 años, persisten las desigualdades por género, territorial y por origen étnico o racial (CEPAL, 2015)	0,03	2	0,06
Niveles de Salud y educación	A8. Mayor acceso a servicios de salud pero persisten las diferencias entre poblaciones urbanas y rurales. La morbilidad es ligeramente mayor para hombres que para mujeres	0,02	2	0,04
Tecnologías emergentes	A9. Incipientes y en proceso de desarrollo	0,02	2	0,04
Transferencia de tecnología	A10. Poca experiencia de herramientas tecnológicas diseñadas para la educación	0,03	2	0,06
		1		3.14

Como se puede observar en la matriz de evaluación de factores externos, resultado de las apreciaciones de algunos de los integrantes de CADEP, el peso de las oportunidades es significativamente mayor, razón que sustenta y respalda el momento propicio para la puesta en marcha del Centro de Apoyo. En particular para el caso de la Universidad Distrital, aspectos como el desarrollo de las TIC's, la disponibilidad de medios de comunicación institucionales adecuados y suficientes para responder a las necesidades de proyección a nivel intra e interinstitucional y el impacto que actualmente ejercen el internet y la telefonía móvil, constituyen factores muy favorables para el estilo de gestión que propone el CADEP y para la intención de amplia cobertura de los servicios que ofrecerá.

En cuanto a la valoración de los aspectos internos, estos fueron calificados de manera similar a los externos con el fin de determinar el balance entre aspectos fuertes y aspectos que implican debilidades para el buen funcionamiento del CADEP. Para la valoración se asignaron puntajes así:

1=debilidad mayor
2=debilidad menor
3=fortaleza menor
4=fortaleza mayor

Los aspectos se categorizaron en factores relacionados con los procesos, los recursos, las personas y las relaciones. Luego de la ponderación relativa y el cálculo de la ponderación total, se generaron los resultados que se observan en la Tabla 4.

Tabla 4. Matriz de aspectos internos CADEP Acacia

TEMA	FACTOR/ASPECTO	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	TOTAL POR FACTOR
PROCESOS	Estructura organizacional	Equipo de trabajo	0,02	3	0,06	1,08
	Servicios	Es lo que ofrecemos	0,12	4	0,48	

	Métodos de trabajo	El trabajo colaborativo es fundamental	0,05	3	0,15	
	Estrategia de articulación	El trabajo coordinado y articulado es como se logra el objetivo del CADEP	0,07	3	0,21	
	Estrategia de planeación, dirección y organización	Existe un buen equipo de trabajo para estos aspectos	0,03	3	0,09	
	Estrategia de control y toma de decisiones	La dirección del Cadep lo manejará y decidirá oportunamente	0,03	3	0,09	
RECURSOS	Tecnología disponible	Se cuenta con elementos de última tecnología	0,07	4	0,28	0,77
	Usabilidad	Existen las condiciones necesarias que posibilitan el uso de los recursos	0,03	4	0,12	

	Infraestructura	Los laboratorios y equipos son uno de sus principales valores	0,07	4	0,28	
	Disponibilidad	Se cuenta con el respaldo institucional necesario para adquisiciones según necesidades	0,03	3	0,09	
	Presupuesto	Se requiere un gran presupuesto para su funcionamiento	0,04	2	0,08	0,045

TEMA	**FACTOR/ ASPECTO**	**DESCRIPCIÓN**	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**	
PERSONAS	Experiencia en el campo de acción específico	Aunque cada uno es experto en su área no se tiene la experiencia de un CADEP	0,01	1	0,01	0,12

	Liderazgo	Podría haber problemas por liderazgo, depende del compromiso de cada uno	0,03	3	0,09	
	Políticas de reconocimiento	A pesar de la legislación aún hay desconocimiento y poco reconocimiento por estos aspectos	0,01	2	0,02	
	Formación académica	Todo el equipo de un alto grado de formación	0,04	2	0,08	0,88
	Posibilidades de proyección o crecimiento personal y/o profesional	Es positivo este aspecto por la formación que ofrece el CADEP dentro de sus servicios	0,04	3	0,12	
	Clima laboral	Es un trabajo colaborativo que se espera sea de gran calidad	0,06	4	0,24	

	Capital social	El CADEP cuenta con una estructura normativa, interactiva y organizativa, establecida sobre relaciones de confianza y colaboración mutua que favorecen el desarrollo de las capacidades humanas y profesionales y el cumplimiento misional	0,03	4	0,12	
	Capital Intelectual	Integrado por el capital humano (personas), capital relacional (relaciones con el entorno) y capital estructural (protocolos, estrategias, manuales, bases de datos), conforman un cuerpo articulado de gestión para el cumplimiento de la misión del CADEP, que desde múltiples disciplinas trabaja en procura de una interacción permanente con su entorno para beneficio mutuo	0,03	4	0,12	

	Capital cultural	Conformado por actitudes y valores, capacidades y aprendizaje, cultura organizativa, el CADEP cuenta con un capital cultural que favorece el logro de sus objetivos y que se caracteriza por rasgos como: espacios que propician la participación y el intercambio de quienes lo integran, un alto nivel de satisfacción y una unidad de criterio frente a la necesidad e importancia de los cometidos que llevaron a su creación así como frente a la filosofía de inclusión que promueve la dignificación del ser humano y con ella, la evolución, entre otros aspectos.	0,02	4	0,08	

	Valores y principios	El funcionamiento del CADEP está fundamentado en sólidos valores y principios que constituyen no sólo las directrices para orientar toda su operación y prestación de servicios, sino las cualidades que destacan a quienes integran el Centro	0,03	4	0,12	

Al igual que en la matriz anterior, en ésta matriz de evaluación de factores internos, se observa un valor de 3,43 superior al promedio ponderado de 2,5 lo cual privilegia las fortalezas sobre las debilidades, hallazgo que justifica aún más las altas posibilidades de éxito que tiene el CADEP, según las condiciones con que cuenta en el momento de su puesta en marcha.

Cabe destacar, que este resultado corresponde a las valoraciones hechas por miembros de los tres CADEP iniciales, es decir los de las universidades UDFJC, UNMSM y URACCAN.

4.1 Descripción de partes interesadas y sus requerimientos

La Gestión de partes interesadas contribuye al crecimiento y desarrollo sostenible de los CADEP al detectar necesidades y expectativas de las personas u organizaciones sobre las que incida, real o potencialmente, el trabajo que realizan los Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional. De igual forma, la prestación de servicios y las actividades generales del CADEP, pueden verse impactados favorable o desfavorablemente por estos grupos interesados, según su naturaleza, exigencias o proceder.

Por lo anterior, y como punto de partida para la generación de información que facilite la correcta orientación de los objetivos misionales y el planteamiento estratégico coherente con necesidades identificadas, la propuesta de seguimiento a las

partes interesadas del CADEP Acacia, establece los requerimientos de las mismas y consecuentemente un nivel de relevancia y/o de prioridad para el CADEP.

El conocimiento sobre estos requerimientos conduce a la formulación de unos objetivos estratégicos que a su vez, buscan asegurar la satisfacción de los mismos, y conducen además a la construcción de una estrategia de seguimiento, a través de la cual se gestionen las relaciones de manera óptima.

Cabe anotar, que la identificación de las necesidades y requerimientos de las partes interesadas y la gestión de las relaciones con las mismas, revela el carácter socialmente responsable del CADEP Acacia y que el plan de seguimiento y gestión aquí propuesto está respaldado en los principios de “inclusividad”, “relevancia”, “exhaustividad” y “capacidad de respuesta”, contemplados en la serie de normas de Accountability AA1000, en particular las referentes a las relaciones con stakeholders (partes interesadas) (Krick, 2006).

4.1.1 Las partes interesadas del CADEP ACACIA

Partiendo de los objetivos del CADEP y su razón de ser, la identificación y descripción de las partes interesadas se realizó a través de una matriz PESTAL, las matrices de análisis de factores internos y factores externos, resultantes de ésta, y una matriz de recopilación y análisis de información que facilitó la obtención de la percepción que sobre el tema tenían los actores directamente involucrados, a saber, los equipos CADEP con los cuales se implementó el Centro de Apoyo. El primer pasó consistió en la elección de las partes interesadas a partir de un listado genérico suministrado por los analistas. El siguiente cuadro condensa la información a partir de la cual se realizó la priorización y la consiguiente estrategia de seguimiento y gestión.

Una vez realizada la identificación y descripción de los tipos de relaciones con cada una de las partes interesadas del CADEP, sus necesidades y expectativas generales, se presenta en la Tabla 5 las oportunidades y riesgos implicados para cada una de ellas.

Tabla 5. Identificación de partes Interesadas CADEP ACACIA

CATEGORÍA PARTES INTERESADAS	PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
Equipo Coordinador	-Director general -Coordinadores de Módulo	Personas a cargo de los CADEP, quienes están en la facultad de tomar decisiones en los procesos y supervisión de los mismos.	Compartir experiencia y entablar relaciones de colaboración. Contar con la información de manera suficiente y oportuna para la toma de decisiones. Recibir capacitación para fortalecer liderazgo y capacidades de gestión.
Colaboradores	-Docentes de equipos de módulo -Personal administrativo -Personal auxiliar -Personal de apoyo temporal	Personas con relación contractual laboral establecida de manera permanente, temporal o de otra naturaleza, encargadas de desarrollar las acciones del CADEP.	El CADEP espera disposición, creatividad, compromiso, colaboración y confianza. Ellos requieren del CADEP, cumplimiento en compromisos contractuales, información, orientaciones y directrices de trabajo claras y oportunas, ambiente de trabajo caracterizado por el respeto, reconocimiento, coherencia, camaradería y espacios para la participación y el diálogo, provisión de condiciones adecuadas en tiempo, espacios y recursos en general, para realización de actividades
Comunidad académica y	- Dependencias institucionales	Directivos, Docentes, estudiantes, administrativos de	Compartir temas de interés de estudio del CADEP. Facilitar la consecución y

CATEGORÍA PARTES INTERESADAS	PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
científica	dedicadas a la academia e investigación - Entidades externas dedicadas a investigación	la comunidad académica e investigadora, interesados en contribuir en el desarrollo de los servicios de los CADEP. La relación es directa, de asesoría y/o apoyo al CADEP e incluso de corresponsabilidad	disponibilidad de recursos para la investigación en el CADEP. Enriquecimiento profesional y/o de la formación. Recibir acompañamiento en el desarrollo de ideas innovadoras de investigación
Red de los CADEP	-CADEP UDFJC -CADEP URACCAN -CADEP UNMSM -Universidades de apoyo a los CADEP -Universidades en formación para montar CADEP	Todos los Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo y Profesional, integrados a través del trabajo en equipo con apoyo de las plataformas tecnológicas para unir esfuerzos en pro de objetivos comunes y aprender del mutuo compartir de experiencias.	El CADEP requiere oportunidad y dedicación en el cumplimiento de compromisos conjuntos adquiridos. La Red requiere del CADEP el establecimiento y comunicación de estrategias de articulación e interacción bien definidas y efectivas, además de la disposición continua de espacios para el diálogo y el trabajo en equipo.
Organismos de financiamiento	-Propios de cada país -Latinoaméricanos -Institucionales	Entidades públicas o privadas con las que se pueden establecer convenios de cooperantes o contrapartes para consecución de recursos para el funcionamiento y/o prestación	De parte de ambos, cumplimiento, condiciones claras y de beneficio mutuo

CATEGORÍA PARTES INTERESADAS	PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
		de servicios del CADEP	
Beneficiarios	-Profesores -Estudiantes -Investigadores -Administrativos -Técnicos -Directivos	Personas o grupos universitarios, en alguna condición susceptible de recibir los servicios del CADEP	De los beneficiarios: retroalimentación, aplicación inmediata de lo recibido, claridad en la información. Del CADEP: oportunidad y eficacia en los servicios, profesional preparado para generar soluciones, trato humano
ONG´s	Entidades sin ánimo de lucro dedicadas a tratar problemáticas similares	Entidades con las que es posible crear alianza, convenios o asociaciones estratégicas, en un marco de corresponsabilidad y beneficio mutuo en procesos de formación, adopción de tecnologías y generación de conocimiento.	De ambas partes: talento humano con las competencias necesarias, infraestructura tecnológica, políticas claras para compartir gastos, movilidad.
Entes reguladores y de control	Organismos estatales que inspeccionan y vigilan a las IES	Entidades públicas ante las cuáles el CADEP, al pertenecer a una IES, deba rendir cuenta de sus acciones y con las que puede crear lazos de cooperación.	Rendición de cuentas oportuna y transparente, canales de comunicación agiles y claros, capacidad de respuesta, entrega oportuna de información requerida, cumplimiento a la normatividad existente relacionada con las operaciones del CADEP; divulgación permanente sobre

CATEGORÍA PARTES INTERESADAS	PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
			los servicios que contribuyen a mitigar problemáticas manifiestas a nivel educativo, como la inclusión, espacios para el diálogo y la construcción conjunta de alternativas. Del CADEP: respaldo institucional, respuesta ágil a solicitudes de apoyo, suministro de información requerida para atender servicios específicos.
Comunidades	-Comunidades locales -Autoridades -Representantes locales -comunidades religiosas	Grupo de carácter social, religioso, político, interesadas en las actividades desempeñadas por los CADEP	Consulta y espacios para el diálogo periódico sobre oportunidades para atender problemas educativos o de acceso a tecnologías, entre otros problemas que afecten el desarrollo y el crecimiento comunitario
Unidades académico-administrativas de la Universidad	-Bienestar institucional -Proyección social -Docencia -Recursos físicos y financieros	Todas las dependencias, áreas o procesos con las cuales el CADEP debe establecer relaciones de trabajo en pro del cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos.	Del CADEP: Apoyo administrativo, económico, tecnológico De la Universidad: Profesionales con competencias requeridas, comunicación oportuna, suministro de información permanente, interacción constante,

CATEGORÍA PARTES INTERESADAS	PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
	-Sistema de gestión institucional -Centros de investigación		trabajo en equipo
Sector empresarial	-Empresas -Gremios -Asociaciones empresariales	Empresas u organizaciones legales interesadas en servicios que ofrece el CADEP.	Suministro de información sobre los servicios y oportunidades para generar lazos de mutuo beneficio; formación con fines de inclusión

Tabla 6. Riesgos y oportunidades implicadas en la relación con partes Interesadas CADEP ACACIA

PARTE INTERESADA		PARA EL CADEP	PARA LA PARTE INTERESADA
EQUIPO COORDINADOR	Oportunidad	Enriquecimiento de la gestión, a través del intercambio de experiencias	Crecimiento profesional
	Riesgos	Dificultad para tomar decisiones conjuntas dadas las diferencias de contexto.	

PARTE INTERESADA		PARA EL CADEP	PARA LA PARTE INTERESADA
COLABORADORES	Oportunidad	Fortalecimiento de los procesos y servicios a través de los aportes profesionales en innovación, gestión y compromiso	Oportunidades para crecer en investigación, en producción intelectual, en relaciones interpersonales.
	Riesgos	Retiros no previstos que interrumpan procesos relevantes, carencia de identificación con la misión del CADEP, detrimento de la calidad de los servicios por poca disponibilidad de tiempo, falta de correspondencia entre expectativas	No recibir la información o los elementos necesarios para ejecución de las labores asignadas.
COMUNIDAD ACADÉMICA Y CIENTÍFICA	Oportunidad	Estudiar la problemática educativa del entorno donde funciona el CADEP	Apoyo y fortalecimiento para las dependencias universitarias que buscan soluciones en temas que aborda el CADEP
	Riesgos	Resultados de investigaciones con escasa posibilidad de implementación	
RED DE LOS CADEP	Oportunidad	Mayor disponibilidad de innovaciones educativas; oportunidad de establecer nuevas y mejores relaciones de colaboración	Sinergia, unidad de criterio y respaldo para toma de decisiones

PARTE INTERESADA		PARA EL CADEP	PARA LA PARTE INTERESADA
	Riesgos	Impedimento para replicar en todos los CADEP, determinaciones que se tomen en conjunto, dadas las diferencias de contexto, diferencias en las prioridades de trabajo, dadas la variabilidad de las problemáticas lo cales y su nivel de criticidad	Desigualdad en infraestructura tecnológica, diferencias en la eficiencia de las comunicaciones
ORGANISMOS DE FINANCIAMIENTO	Oportunidad	A través de los resultados poder generar mayor sinergia e interés en el desarrollo de los procesos.	Fortalecimiento de sus estrategias de Responsabilidad Social y de su imagen corporativa
	Riesgos	Incumplimiento del convenio y cambio del contexto que impida alcanzar los objetivos previstos.	Incumplimiento del convenio y cambio del contexto que impida alcanzar los objetivos previstos.
BENEFICIARIOS	Oportunidad	Retroalimentación para la mejora y para la creación de nuevas soluciones y servicios	Mejoramiento de la calidad de vida en la universidad
	Riesgos	Negativa o indeterminación a implementar soluciones propuestas por el CADEP	Inexistencia de soluciones con probabilidad de éxito en problemáticas abordadas por el CADEP, deficiente acompañamiento de parte del CADEP en el seguimiento de la

PARTE INTERESADA		PARA EL CADEP	PARA LA PARTE INTERESADA
			solución implementada, falta de atención oportuna, trato inadecuado
ONG's	Oportunidad	Ampliación de nueva líneas de trabajo y hacia nuevos escenarios.	Retroalimentación para fortalecimiento de actividades propias
	Riesgos	Cambio de estructuras de mando, limitada disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos y de personal capacitado.	Incumplimiento de acuerdos
ENTES DE REGULACIÓN Y CONTROL	Oportunidad	Directrices para orientar la ejecución de funciones y la prestación de servicios	Aprovechamiento de recursos para nuevos proyectos
	Riesgos	Dificultades de tipo legal o sancionatorio por incumplimiento de compromisos o falta de transparencia	Desperdicio de recursos
COMUNIDADES	Oportunidad	Retroalimentación para la mejora de servicios, para alimentar el banco de soluciones o de problemáticas a abordar	Fortalecimiento a través de soluciones para problemáticas que los ponen en riesgo

PARTE INTERESADA		PARA EL CADEP	PARA LA PARTE INTERESADA
	Riesgos	Falta de acuerdo en temas como el acceso a los servicios, tipo de servicios ofrecidos, alcance de los mismos.	No satisfacción de las necesidades y expectativas con la prestación de servicios.
UNIDADES ACADÉMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD	Oportunidad	Reconocimiento institucional	Fortalecimiento en el cumplimiento de metas
	Riesgos	Desacuerdos en determinaciones sobre problemáticas cuya responsabilidad es competencia de la universidad y en la priorización y destinación de recursos para tratar los diversos casos	No suministro de información oportuna, traslape de acciones y/o esfuerzos en torno a iguales problemáticas
SECTOR EMPRESARIAL	Oportunidad	Proyección de los beneficios de los servicios a ámbitos diferentes a los educativos, ampliación del alcance de los beneficios; retroalimentación sobre aportes a las innovaciones y otras soluciones	Apoyo en formación y en vías estratégicas para cumplir expectativas de inclusión laboral
	Riesgos	Incumplimiento de compromisos, hermetismo, renuencia a aplicar los aportes hechos por el CADEP, inmediatismo, facilismo	Difícil consecución de soluciones de parte del CADEP a problemáticas particulares relacionadas con la inclusión

PARTE INTERESADA		PARA EL CADEP	PARA LA PARTE INTERESADA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Oportunidad	Proyección institucional, asistencia u orientación en la ejecución de ciertos proyectos	Información sobre experiencias que sirvan para alimentar procesos similares en otras entidades educativas
	Riesgos	Multiplicidad de agenda, falta de voluntad política; problemas de orden legal y sancionatorio por incumplimiento de deberes; retrasos en los procesos por demoras en la respuesta a ciertos requerimientos o consultas	No se encontró ningún riesgo

4.1.2 Elementos para un Plan de gestión de las relaciones con partes interesadas-Lineamientos

Una vez identificadas las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como los riesgos y oportunidades implicadas en la relación con las mismas, con miras a

construir una estrategia cuyas acciones generen confianza en todas las partes interesadas del CADEP Acacia, éste deberá conformar un equipo de trabajo con representación de los tres CADEP.

Este equipo deberá establecer los resultados esperados de la gestión de las relaciones con las partes interesadas, en conformidad con los objetivos estratégicos formulados con éste propósito y que se enuncian a continuación.

Acto seguido y a cargo del mismo equipo, deberán identificarse las implicaciones estratégicas y operativas para el alcance de éstos resultados para luego asignar responsabilidades para el seguimiento o monitoreo de las acciones.

De igual forma, deberán establecerse las acciones para alcanzar los resultados, previa identificación de acuerdos formales ya definidos con algunos de los interesados o procesos de acuerdo con algún estado de avance. El CADEP debe asegurar que todos los colaboradores implicados en estas acciones, comparten, tienen conocimiento completo de ellas y han recibido orientaciones para participar en su ejecución. La

disponibilidad de recursos y la alineación de estos objetivos con los del CADEP en general, constituyen otros aspectos importantes a confirmar, antes de iniciar formalmente esta gestión.

Finalmente, deberá acordarse la forma de comunicación y el tipo de información cuyo flujo debe formalizarse a través de canales a los cuales, también se les haga seguimiento permanente.

La ejecución y el cumplimiento del plan de gestión de las relaciones con las partes interesadas del CADEP, debe revisarse periódicamente por parte de la dirección; los resultados de ésta revisión, deben socializarse con todos los miembros del CADEP con el fin de asegurar un aprendizaje permanente y contribuir a la mejora de la gestión.

Objetivos de la gestión de relaciones

Los siguientes se proponen como los objetivos globales de la gestión de relaciones con las partes interesadas del CADEP ACACIA; el equipo que liderará la tarea de

planear dicha gestión deberá formular objetivos de la relación con cada uno de los grupos o personas interesadas, a partir de sus necesidades, expectativas, riesgos y oportunidades.

- Incorporar prácticas de diálogo constructivo, a partir de las necesidades y/o requerimientos tanto de la parte interesada como del CADEP y definir los ambientes de encuentro según las condiciones de cada uno
- Asegurar una comunicación transparente y una transmisión de información suficiente y oportuna
- Compartir conocimiento y experiencia para el enriquecimiento mutuo
- Comprender las necesidades y requerimientos de las partes interesadas con el fin generar acuerdos con base en las posibilidades y limitaciones de quienes conforman cada relación
- Formalizar el compromiso del CADEP con cada una de sus partes interesadas

5. Alcance del Sistema de gestión de calidad

El Sistema de Gestión de Calidad del CADEP Acacia comprende todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y sus relaciones de articulación interna y externa, necesarios para proponer, diseñar, desarrollar y aplicar soluciones accesibles, que posibiliten la satisfacción de las necesidades de poblaciones y personas pertenecientes a la comunidad universitaria y que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad o en riesgo de exclusión, con el fin de contribuir a la disminución de la mortalidad y deserción estudiantil, al fortalecimiento de una cultura del respeto por el otro, al fomento del uso de prácticas inclusivas y al fomento profesional de toda la comunidad educativa.

6. Planificación del sistema de calidad

Una vez identificados y valorados los aspectos que conforman el entorno dentro del cual funciona el CADEP y con apoyo en los planteamientos conceptuales presentados en el primer apartado de éste documento, se desarrolla una metodología para desplegar los elementos estratégicos que darán dirección a las actividades del Centro y posibilitarán la evaluación de la gestión interna realizada dentro del esquema de gestión por procesos.

Aun cuando esta metodología fue propuesta originalmente para organizaciones empresariales, se identificaron aplicaciones en entidades educativas, específicamente universidades, las cuales se mencionan en el estado del arte ya presentado. Estas

propuestas y aplicaciones, se aprovecharon para el desarrollo del despliegue estratégico para el Centro Acacia (CADEP Acacia).

Los pasos generales que según se observó en las fuentes documentales exploradas, se pueden desarrollar indistintamente del tipo de entidad u organismo, son: en primer lugar, el análisis del entorno actual, consistente en la identificación de los factores internos y externos que conforman el contexto del CADEP, la identificación de los grupos interesados, sus necesidades y los riesgos y oportunidades que implica para el CADEP la relación con cada una de ellas; en segundo lugar, la estrategia general de manejo del CADEP y el despliegue de las directrices estratégicas en objetivos. Los apartes siguientes, describen cada uno de los pasos desarrollados en la construcción de un despliegue estratégico para el CADEP Acacia.

6.1 Formulación de Misión y Visión para el CADEP Acacia

El despliegue estratégico se realizó con base en la metodología del Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral y conforme a las adaptaciones sugeridas para entidades educativas por algunos estudios consultados (ver estado del arte); para lograrlo, se establecieron las dimensiones de operación o perspectivas para el funcionamiento, que condujeron a la construcción de un mapa estratégico en donde se distribuyen los objetivos a través de éstas perspectivas de gestión y se formulan posteriormente, indicadores para verificar cumplimiento de los mismos. La figura 1, describe la metodología desarrollada para realizar éste despliegue estratégico.



Figura 1. Despliegue estratégico para Centro Acacia

Como se observa en la figura, el despliegue comenzó por la formulación de la Misión y Visión del CADEP, para lo cual se realizaron sesiones de trabajo con miembros de los diferentes CADEP en torno a interrogantes orientados a conocer la percepción sobre la razón de ser el CADEP, sus beneficiarios, los servicios que ofrece, sus elementos diferenciales y la percepción sobre los logros futuros, según la metodología propuesta por Humberto Serna (Gómez, 2008).

El análisis realizado generó las siguientes Misión y visión para el CADEP Acacia

Misión CADEP ACACIA

El CADEP es un organismo universitario institucional creado para Apoyar, Cultivar, Adaptar, Comunicar, Innovar y Acoger prácticas académicas y profesionales, desde el respeto, la afectividad, el acogimiento de la diferencia y la inclusión de la comunidad académica y administrativa, a través de un sistema integrado de módulos relacionados intra e interinstitucionalmente. Su acción se centra en la generación de condiciones para la actualización y el mejoramiento de la docencia universitaria, la creación

innovadora de dispositivos y aplicaciones que faciliten el acceso al conocimiento, la formación profesional y el desarrollo efectivo de prácticas profesionales de la comunidad universitaria y demás beneficiarios. La acción del CADEP impacta el incremento del rendimiento académico y la disminución de la deserción universitaria.

Visión CADEP ACACIA

En el año 2022, el CADEP ACACIA será un Centro universitario de carácter académico, investigativo y de promoción profesional, consolidado académica y administrativamente en la UDFJC como una unidad de apoyo a su estructura y dinámica universitaria, con reconocimiento nacional e internacional en la generación de soluciones educativas para personas de la comunidad universitaria. El modelo de articulación, de gestión, de trabajo colaborativo y la plataforma tecnológica desarrollados por este Centro, serán referente para entidades educativas y empresariales de la región, del país y de otros países, en la generación de propuestas y proyectos que favorezcan el rendimiento académico y disminuyan la deserción universitaria, con especial atención de las poblaciones más vulnerables.

6.2 Política y objetivos de calidad del CADEP

El planteamiento de la misión y visión para el CADEP ACACIA permitió, a través de la identificación de relaciones de similitud entre sus principales elementos, la identificación de unas directrices estratégicas que constituirán las prioridades a las cuales se orientará toda la gestión realizada en el Centro de Apoyo. Estas directrices, se asociaron con cada una de las Perspectivas estratégicas que, según la metodología del Cuadro de Mando Integral, describen la visión de la estrategia que guiará el trabajo para lograr los objetivos generales propuestos a partir de la realidad presente del CADEP en el marco institucional y con una proyección a futuro.

Para el caso del CADEP Acacia y considerando su carácter de organismo institucional adscrito a la Universidad, cuyo eje funcional se encuentra en el campo de la educación y la investigación, y con apoyo en las fuentes secundarias consultadas, se propone realizar el despliegue estratégico, que posibilitará el seguimiento y la

evaluación de la gestión y del impacto en la comunidad educativa, en torno a las siguientes perspectivas:

Comunidad universitaria, beneficiarios directos y demás grupos interesados: como razón de ser fundamental de la misión del CADEP, hacia la cual deben enfocarse todos los esfuerzos humanos, tecnológicos, procedimentales y económicos y constituidos por los beneficiarios directos –la comunidad universitaria- y la sociedad en general. Los objetivos estratégicos y el plan de acción correspondiente a ésta perspectiva, responden al interrogante sobre lo que queremos lograr para todas las partes interesadas y su alcance requiere del logro de los objetivos asociados a las demás perspectivas de gestión.

Procesos: los objetivos formulados dentro de ésta perspectiva atienden la ejecución y control de los procesos necesarios para asegurar la atención de los casos CADEP de manera articulada, en un ambiente de trabajo colaborativo. El logro de estos objetivos, impulsa el cumplimiento de los referentes a los grupos interesados y

requiere el alcance de los objetivos asociados a las dimensiones de aprendizaje y recursos para la sostenibilidad.

Aprendizaje y crecimiento: enfocado hacia las personas que contribuyen al cumplimiento de la misión, con calidad, efectividad y oportunidad, estos objetivos se centran en los elementos cuya interacción permite el funcionamiento del Centro, proyectan su crecimiento a través del aprendizaje, siendo las personas, el factor fundamental. Su alcance está supeditado al logro de los objetivos referentes a la disponibilidad y manejo de recursos.

Recursos y sostenibilidad: en cuanto a la definición de alternativas para asegurar la efectividad en los servicios ofrecidos a través del uso y control adecuado de los recursos económicos, físicos, técnicos y tecnológicos.

La figura 2 muestra cómo a través de un efecto de cascada, se enlazan causalmente los objetivos agrupados en cada una de las perspectivas estratégicas,

hasta alcanzar los propósitos fundamentales referentes a la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios y demás grupos de interés.



Figura 2. Perspectivas estratégicas para el funcionamiento

Paralelo a ésta definición de perspectivas y directrices estratégicas, se construyó, a través de un análisis de correspondencia entre los objetivos misionales del CADEP y las necesidades identificadas en las partes interesadas, la política de calidad; a partir de las directrices que la conforman y la identificación de lineamientos comunes con la misión y visión, como se explicó anteriormente, se identificaron las variables que finalmente condujeron a la formulación de los objetivos.

Cabe aclarar, que la política de calidad constituye el compromiso que el CADEP Acacia asume con sus beneficiarios y demás partes interesadas y con su misión y visión, presentando además, la forma en que se propone cumplir con dicho compromiso.

6.2.1 Política de calidad para el CADEP Acacia

El CADEP Acacia, cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias, se compromete con la comunidad universitaria y demás interesados, a trabajar en la creación, desarrollo y formación en soluciones educativas accesibles y afectivas, la promoción de la inclusión, el fomento del respeto por el otro y sus diferencias, la reducción de la deserción estudiantil, la mejora del desempeño académico y el enriquecimiento profesional, promoviendo acciones colectivas en un ambiente colaborativo para superar las brechas de comunicación y cooperación entre profesores, investigadores y directivos, posibilitando la detección, estudio y solución de los problemas cuando no pueden ser enfrentados de manera unilateral por una sola dependencia u organismo institucional, con un talento humano profesionalmente preparado para gestionar con liderazgo, garantizando la mejora continua en todos sus procesos.

6.2.2 Objetivos

Luego de varios ajustes producto de revisión metodológica y discusión sobre la correspondencia con la razón de ser y las prioridades misionales del Centro Acacia, se generaron los siguientes objetivos a partir de los cuales se construyó el Plan de acción anual del Centro, instrumento que además, en el caso de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, debió estructurarse según los lineamientos de planeación y control institucional. Los objetivos definitivos se relacionan a continuación.

Comunidad universitaria y demás grupos interesados

- Desarrollar inteligencia institucional en la detección, estudio y solución de problemas que no se pueden resolver unilateralmente.
- Asegurar la apropiación institucional de prácticas que promuevan el respeto, la afectividad, el acogimiento de la diferencia y la inclusión de la comunidad académica y administrativa.

- Disminuir la deserción estudiantil.
- Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la institución
- Mejorar las capacidades de la comunidad universitaria en generación de ambientes de aprendizaje y en diseños accesibles y afectivos.
- Modernizar las técnicas de apropiación de las prácticas y ambientes accesibles y afectivos de aprendizaje.

Procesos

- Consolidar un modelo de cooperación intra e interinstitucional en un ***AMBIENTE*** de trabajo colaborativo para el desarrollo de las prácticas educativas.
- Consolidar un sistema de gestión interna coherente con la estructura universitaria y en correspondencia con las necesidades de funcionamiento del CADEP.

Crecimiento y aprendizaje

- Consolidar un equipo de trabajo CADEP, multidisciplinario, comprometido, identificado con la misión del CADEP, y con las competencias necesarias para participar colaborativamente con miras al logro de los objetivos del Centro y a la atención de necesidades de la comunidad universitaria y todas su partes interesadas.

Recursos y sostenibilidad

- Sostener y mejorar la capacidad de logro de los objetivos CADEP a través del aprovechamiento de los medios disponibles para funcionamiento.
- Asegurar disponibilidad y usabilidad permanente de recursos CADEP.

En lo concerniente al Cuadro de Mando Integral generado después de la formación de los objetivos estratégicos, cabe mencionar que el equipo CONVOCA

propone esta estrategia por considerarla una herramienta que apoya fuertemente la gestión organizando toda la actividad en torno a la estrategia a través de la cual espera alcanzar sus propósitos y contribuyendo al seguimiento de su operación y del manejo de sus recursos para garantizar su sostenibilidad.

7. Mapa integral de riesgos y oportunidades

Toda organización o entidad que realice actividades con el fin de alcanzar objetivos y que para lograrlo debe interactuar con un entorno que demanda diversidad de exigencias a partir de necesidades así mismo diversas, está expuesta a ser impactada por circunstancias que implican menor o mayor grado de riesgo para el cumplimiento de dichos objetivos, situación de la que, por supuesto, el CADEP no está exento, razón por la cual, y teniendo como punto de partida el conjunto de procesos de gestión, estos riesgos deberán preverse, identificarse y analizarse, con el fin de establecer sus causas y consecuencias, para así ser controlados y evaluados.

En el marco de un Sistema de Gestión de Calidad el despliegue de los riesgos como parte fundamental de la planificación, cobra vital importancia ya que cuando se gestiona el riesgo a través de cualquier metodología, es posible trabajar directamente sobre las cusas para mitigar la probabilidad de ocurrencia y con ello evitar sus consecuencias.

Como primer paso para desarrollar un Plan de Mitigación de Riesgos, se propone el Mapa Integral de Riesgos, construido a partir de la identificación de los factores internos y externos que pueden generar incidencia de cualquier índole sobre el trabajo que realiza el CADEP para cumplir su misión y las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

La construcción de éste Mapa de Riesgos, tomó como guía fundamental, el Manual para la administración del riesgo del SIGUD (Sistema integrado de Gestión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas) que aporta las bases para el

conocimiento y la adopción de la Administración de Riesgos en una institución del carácter de la Universidad Distrital.

El Mapa Integral de Riesgos propuesto para el CADEP Acacia, se puede observar en el Anexo 1 –no incluido al final de este documento, sino en una carpeta adjunta–.

Bibliografía

Accountability. (Enero de 2006). *Accountability.* Obtenido de www.accountability.org.uk,

Almuiñas Rivero, J., & Galarza López, J. (Mayo de 2016). *Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades.* Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000200007

Centro Europeo de Posgrado. (2018). *CEUPE.* Obtenido de CEUPE: https://www.ceupe.com/blog/los-grupos-de-interes-externos.html

Corresponsables. (16 de Enero de 2015). *Corresponsables*. Obtenido de Corresponsables: https://colombia.corresponsables.com/organizaciones-corresponsables

Escuela Europea de Excelencia. (21 de Diciembre de 2015). *ISO9001:2015 CAMBIOS CLAVE*. Obtenido de ISO9001:2015 CAMBIOS CLAVE: https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/12/iso-90012015-direccion-estrategica/

Forética. (Junio de 2017). *SGE21*. Obtenido de SGE21: https://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf

Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica.* Bogotá, D.C.: 3R Editores .

ISOTools. (27 de Febrero de 20014). *ISO31000:la gestión de riesgos en universidades*. Obtenido de ISO31000:la gestión de riesgos en universidades: https://www.isotools.org/2014/02/27/iso-31000-la-gestion-del-riesgo-en-las-universidades/

Jiménez, S. P., & Peralta, M. A. (Diciembre de 2004). *Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado.* Obtenido de Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado:

https://www.auip.org/images/stories/DATOS/PublicacionesOnLine/archivos/HERRAMIENTAS.pdf

Mejía Mantilla, J. E., Poveda Orjuela, P. P., Cañón Zabala, G., & Bohórquez Arévalo, L. E. (2006). *Herramientas para implementar un sistema de gestión de calidad.* Bogotá: ICONTEC y CYGA.

MinEducación. (30 de Noviembre de 2016). *Caracterización de grupos de interés.* Obtenido de Caracterización de grupos de interés: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-138651_recurso_5.pdf

ORSE, CSR Europe, Forética. (Mayo de 2009). *Biblioteca virtual.* Obtenido de Biblioteca virtual: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/dialogo_grupos_interes_foretica.pdf

Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gestión estratégica organizacional.* Bogotá: ECOE Ediciones.

ACACIA

Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

Instituciones del proyecto ACACIA

Universidad Distrital Francisco José de Caldas | Colombia

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) | España

Universidade Nova de Lisboa (UNINOVA) | Portugal

Pontificia Universidad Católica de Valparaiso (PUCV) | Chile

Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) | Brasil

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) | Perú

Universidad de Antofagasta (UA) | Chile

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

Universidad Pedagógica Nacional (UPN) | Colombia

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

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

Corporación Univesitaria Iberoamercana (CUI) | Colombia

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

Universidad Continental | Perú

Red Alter-Nativa | Colombia