



**Apoyo a la Facultad de Odontología en la adaptación del modelo de gestión por procesos
institucional orientado por la División de Estrategia y Organización de la Universidad de
Antioquia**

Liseth Vanessa Núñez Montoya

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Modalidad de Práctica

Semestre de Industria

Asesor interno

José Iván Quiroz Higueta

Magíster (MSc) en sistemas integrados de gestión HSEQ

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Ingeniería Industrial

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

Cita	(Núñez Montoya, 2025)
Referencia	Núñez Montoya, L. (2025). <i>Apoyo a la Facultad de Odontología en la adaptación del modelo de gestión por procesos institucionales orientado por la División de Estrategia y Organización de la Universidad de Antioquia de [Trabajo de grado profesional]</i> . Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
1. Introducción	8
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo general	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3. Marco teórico	11
4. Metodología	15
5. Análisis de resultados.....	17
5.1 Informe del análisis del entorno y la situación actual de la facultad.....	17
5.2 Informe del análisis de la comparación de los procesos	26
5.3 Informe de análisis, verificación y creación de nuevos documentos	41
6. Conclusiones y Recomendaciones	47
6.1 Conclusiones	47
6.2 Recomendaciones.....	48
Referencias	50
Anexos.....	51

Lista de tablas

Tabla 1. Lista de documentos.....	23
Tabla 2. Creación de nuevos asuntos de trabajos en gestión de egresados.	29
Tabla 3. Modelo actual presentado desde el nivel central.....	32
Tabla 4. Propuesta de mejora - responsable DAOI.....	32
Tabla 5. Documentos priorizados DAOI.....	42
Tabla 6. Matriz de avances.....	44

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de procesos, dirección de planeación y desarrollo institucional.....	20
Figura 2. Procesos y subprocesos de la facultad.	24
Figura 3. Organigrama de la facultad de odontología.	25
Figura 4. Flujograma del proceso de comparación de macroprocesos	26
Figura 5. Procesos de la gestión de la extensión.	27
Figura 6. Propuesta de cambio de la gestión cultural y patrimonio.	31
Figura 7. Procesos de bienestar universitario.	34

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo contribuir a la mejora continua de la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia mediante la adaptación y orientación de sus procesos de acuerdo con las directrices de la División de Estrategia y Organización¹ de la institución. Para ello, se empleó la metodología del ciclo Deming (PHVA), que permitió estructurar el análisis y ajuste de los procesos de la facultad en concordancia con el modelo de gestión por procesos de la universidad, debido a que para la facultad como para la Universidad, resulta fundamental contar con un orden estructurado y un direccionamiento estratégico orientado al marco institucional.

A lo largo de la práctica, se revisaron las matrices de contribución de cada macroproceso, se adaptaron a las particularidades de la facultad y se analizó la documentación existente, elaborando un listado de documentos priorizados para futuros trabajos. Además, se identificaron mejoras en procesos claves como bienestar y extensión, destacando la necesidad de ajustar el modelo de gestión a las características específicas de la facultad.

Como resultado, se logró una planificación estratégica que orienta la construcción y ajuste de procesos en la Facultad de Odontología, garantizando coherencia con las directrices y lineamientos que se proyectan desde el nivel central de la universidad. Se concluyó entonces, que la implementación de un sistema de gestión por procesos, fundamentado en la mejora continua, contribuirá a la optimización de los procesos, la mejora de la eficiencia en los servicios y la creación de una cultura organizacional orientada al desarrollo institucional.

Palabras clave: procesos, gestión por procesos, mejora continua, ciclo PHVA

¹ Anteriormente llamada División de Arquitectura de Procesos.

Abstract

The objective of this thesis is to contribute to the continuous improvement of the Faculty of Dentistry at the University of Antioquia by adapting and guiding its processes in accordance with the directives of the institution's Division of Strategy and Organization. To achieve this, the Deming cycle (PDCA) methodology was used, which allowed for structuring the analysis and adjustment of the faculty's processes in alignment with the university's process management model. This is crucial for both the faculty and the university, as having a structured order and strategic direction aligned with the institutional framework is essential.

Throughout the project, the contribution matrices of each macroprocess were reviewed, adapted to the specific needs of the faculty, and existing documentation was analyzed, creating a prioritized list of documents for future work. Additionally, improvements were identified in key processes such as well-being and outreach, highlighting the need to adjust the management model to the specific characteristics of the faculty.

As a result, a strategic plan was developed to guide the construction and adjustment of processes within the Faculty of Dentistry, ensuring coherence with the guidelines and directives set by the central level of the university. It was concluded that the implementation of a process management system, based on continuous improvement, will contribute to optimizing processes, improving service efficiency, and fostering an organizational culture focused on institutional development.

Keywords: Processes, Process Management, Continuous Improvement, PDCA Cycle.

1. Introducción

La Universidad de Antioquia ha sido un pilar fundamental en el desarrollo, la evolución y el progreso del departamento de Antioquia, desempeñando un papel clave en la estrecha relación que tiene con la sociedad y su entorno en pro del bienestar común. En ejercicio de su autonomía, la universidad ha decidido adoptar el modelo de gestión por procesos como su marco operativo, con el objetivo de optimizar el desarrollo eficiente de las actividades misionales y de apoyo dentro de las áreas de administración, docencia, investigación y extensión, ejes fundamentales de su quehacer institucional.

Con base en estos ejes, la universidad ha diseñado un mapa de procesos que busca integrar y coordinar todas las actividades, responsabilidades y tareas dentro de una estructura organizacional orientada a la gestión, el direccionamiento estratégico, la gobernabilidad, la toma de decisiones, los recursos y la cultura institucional. Este mapa establece lo que se denomina la "estructura de procesos", un sistema interrelacionado que abarca todos los aspectos operativos de la institución.

La universidad, en su esfuerzo por reducir los reprocesos y aprovechar las ventajas del modelo de gestión por procesos, que bien ha sido elogiado por sus buenos resultados en la gestión integral y efectividad organizacional, ha generado la necesidad de encaminar a todas las unidades académicas hacia esta estructura, buscando establecer un camino común que permita la implementación de buenas prácticas de trabajo en todas sus áreas. Sin embargo, la implementación de este modelo se ha realizado de manera gradual, y existen dependencias o unidades académicas que aún no han implementado este modelo, o que apenas están comenzando a dar pasos en esa dirección.

El desafío radicó entonces, en asegurar que todos los macroprocesos y procesos de la facultad de Odontología se integraran de manera efectiva dentro de esta estructura organizacional de la universidad, y la falta de un sistema completamente implementado y la necesidad de estructurar adecuadamente los procesos en la facultad generó la oportunidad de realizar este proyecto.

En este contexto, la Facultad de Odontología se encuentra en la fase inicial de la planificación de esta nueva arquitectura organizacional. La facultad identificó los macroprocesos

y procesos logrando integrarlos dentro de esta estructura, alineándolos con el marco operativo y conceptual establecido por la universidad, con el fin de aportar al valor agregado que cumple con la misión institucional y satisface las necesidades de la sociedad. Además, la facultad cuenta con tres clínicas y prácticas académicas dirigidas al público en las cuales se integran perfectamente los ejes de docencia, investigación y extensión, así pues, la adopción del modelo de gestión por procesos respondió a la necesidad de mejorar la gestión interna de la facultad, además de fomentar una mayor formación con los lineamientos estratégicos de la universidad

El proyecto desarrollado en la facultad durante este tiempo se enfocó en la mejora continua como el pilar central de la gestión de responsabilidades, la documentación detallada de las prácticas de trabajo y la organización estructural de los macroprocesos y procesos asociados al quehacer académico y administrativo de la facultad. Se realizaron estudios previos de trabajos ejecutados en otras facultades de la universidad, los cuales han servido como guía para establecer las mejores prácticas a ser adoptadas en la Facultad De Odontología.

Este trabajo se ejecutó en colaboración con un equipo multidisciplinario compuesto por el área de planeación, gestión administrativa, el Departamento de Atención Odontológica Integral (DAOI) de la facultad, y la División de Estrategia y Organización desde el nivel central de la universidad. La metodología empleada se basó en un enfoque de mejora continua, utilizando el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como herramienta principal para el ajuste y estructuración de los procesos. El proyecto se desarrolló por etapas, las cuales incluyeron reuniones de grupos focales para evaluar el estado actual de los procesos y determinar cómo las contribuciones de la facultad se alinean con la estructura organizacional de la universidad. De lo anterior concluimos que el objetivo de que la facultad conociera, comprendiera y alineara sus procesos al modelo de gestión por procesos que la universidad ha adoptado, se realizó a cabalidad, cumpliendo también con la coherencia con su visión estratégica.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Contribuir a la mejora continua de la Facultad de Odontología mediante la adaptación y la orientación de sus procesos según las directrices de la División de Estrategia y Organización de la Universidad de Antioquia, en el marco institucional.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un reconocimiento detallado de todos los procesos que actualmente se llevan a cabo en la Facultad de Odontología.
- Evaluar los procesos existentes en la Facultad de Odontología conforme a la estructura de procesos institucionales de la Universidad de Antioquia.
- Apoyar el ajuste y la modelación de los procesos de la Facultad de Odontología, mediante mecanismos y metodologías para la implementación del modelo de gestión por procesos.
- Apoyar la adaptación de los procesos de la Facultad de Odontología con el modelo de gestión por procesos de la universidad.
- Apoyar la documentación y actualización de los procesos, para la gestión documental en el Departamento de Atención Odontológica Integral DAOI y su posterior integración al repositorio institucional.
- Presentar trabajo final con los hallazgos y resultados esperados durante la práctica académica.

3. Marco teórico

El manejo de las empresas y organizaciones con el pasar de los años ha cambiado, antes se hablaba de organizaciones manejadas por una sola persona, quien era la encargada de todo, habían decisiones que se tomaban de manera muy centralizada y que solo una persona era la encargada de tomar las decisiones, pero el tiempo también ha mostrado los efectos de esta administración tradicional y las circunstancias como el aumento de la competitividad, que han hecho que las organizaciones actualicen sus procesos y con ello se empieza a hablar del trabajo interno que deben realizar para conocer desde adentro esa estructura organizacional que formalice e integre todos los procesos que conlleva entregar productos de calidad y buena prestación de los servicios.

Para el desarrollo de este proyecto se tuvieron en cuenta 4 conceptos fundamentales: procesos, gestión por procesos, mejora continua, ciclo PHVA los cuales sirven como base conceptual para guiar el proyecto propuesto.

En relación al concepto de procesos la (ISO 9001,2015) nos indica que un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados o salidas.

Así mismo, los procesos es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno (Harrington, 1996 citado por, Cadena, 2015) dando sentido cuando (Mariño, 2001) dice que un proceso es un Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por proveedores y agregando valor a la transformación.

De la misma forma la universidad dentro de su manual de arquitectura de procesos (Dirección de planeación y desarrollo institucional, 2023), define la palabra procesos como la red de actividades sistémicas que toman unos recursos de diversa índole y les agregan valor para la generación de productos y servicios destinados a usuarios y beneficiarios directos e indirectos que cuentan con características inherentes tales como:

- Ser humano como su eje principal
- Capacidad de las personas para la construcción de mejores formas de hacer el trabajo.
- Se desarrolla una gestión de interacciones, en donde la comunicación entre las personas y los mecanismos que la apoyan son sus fundamentos.

- Se empodera y faculta a los involucrados en el proceso, disminuyendo el nivel de dependencia de los coordinadores, jefes o responsables generales del mismo.
- Hay voluntad y actitud en las personas para aprehender y desarrollar el proceso.
- Las personas responsables y miembros de los equipos de trabajo deben estar decididos y dispuestos a cambiar.

Es por ello que en esa transformación es vital el reconocimiento de los objetivos o el objetivo principal, para que haya esa articulación de cada eslabón que permitiría el avance hacia ese objetivo en común, toda esa organización, planeación, ejecución y retroalimentación de ese trabajo con los procesos se llamó gestión con enfoque en procesos; la norma ISO 9001 también nos habla de los beneficios potenciales para una organización al implementar un sistema de gestión enfocado a procesos como: la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente, abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos y la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (ISO 9001,2015)

De la misma forma, (Bravo, 2011 citado por Cadenas, 2015) menciona que la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente; entonces la Gestión por Procesos no está direccionada a descubrir errores en la prestación de los servicios, sino que permite evaluar las desviaciones existentes a fin de corregirlas y evitar que se produzca un resultado defectuoso.

Para la buena ejecución de este modelo se debe tener en cuenta que el enfoque cambia completamente, se empieza entonces a hablar del enfoque basado en procesos donde se rompe con el esquema de actividades centradas en funciones, para dar paso a los procesos interfuncionales, lo que le permite a la organización caminar como un todo en la búsqueda de la excelencia, dando un enfoque total al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado (Núñez et al., 2011), una de las principales razones por las que las organizaciones fallan en la mejora continua es su falta de un enfoque sistemático. Las organizaciones deben usar el ciclo PDCA para cambiar

la forma en que gestionan los procesos y productos, lo que llevará a la mejora tanto en calidad como en productividad. (Deming, 1982)

La popularidad del concepto de gestión por procesos ha ido aumentando, ya que su implementación en las organizaciones ha traído ventajas competitivas, optimización y mejoras, pero no solo tiene estas implicaciones, también implica la planificación, organización, control y dirección de las actividades. (Hernández, 2002), lo que nos amarra a trabajar bajo una visión estratégica y direccionados por herramientas que nos aporten al aumento de la eficiencia y la productividad, es aquí donde también debemos tener en cuenta el mejoramiento continuo como factor vital dentro de las operaciones, La mejora continua no es un esfuerzo de una sola vez. Es un proceso que debe ser continuamente revisado y ajustado. El ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) debe ser implementado como un enfoque fundamental para la mejora en cualquier organización, no solo como una herramienta de gestión, sino como una filosofía organizacional completa. (Deming, 1982)

Como lo menciona (Alarcón et al., 2023) la gestión por procesos presenta un enfoque estratégico para las organizaciones públicas y otras entidades, que abarca tanto la formulación como la implementación de estrategias, y generalmente incluye la planificación estratégica y el aprendizaje continuo en esta área. Esta gestión se ha reconocido como un medio valioso para ayudar a las organizaciones públicas y entidades a alcanzar objetivos significativos y crear valor para el público en general. En otras palabras, la gestión por procesos constituye un conjunto de principios y herramientas específicas que facilitan la aplicación del concepto de gestión de la calidad, y se cita como una de las prácticas de gestión empresarial más avanzadas.

El modelo de gestión por procesos se apoya del ciclo PHVA Planificar-Hacer-Verificar-Actuar que permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia (ISO 9001,2015), este ciclo marca un camino para la dirección de los procesos, cada fase tiene un qué hacer y la norma ISO lo describe así:

Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Hacer: implementar lo planificado.

Verificar: realizar el seguimiento, cuando sea aplicable; la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (ISO 9001,2015)

Es común escuchar que las instituciones actuales buscan implementar modelos de trabajo basados en procesos, dados sus beneficios, la Universidad de Antioquia no es ajena a esta situación, y en el transcurso de los últimos años, esta intención se ha evidenciado a partir de varias iniciativas realizadas, unas veces, de forma institucional y, otras, de forma aislada en las diferentes unidades académicas, que potencie las fortalezas de la institución y minimice los riesgos de improductividad e ineficacia en su quehacer misional y administrativo. Con este contexto, se describe lo que se ha denominado la “Arquitectura de procesos” para la Universidad, entendida como un arreglo estructural operativo en el que se describen las operaciones asociadas con el desarrollo de los ejes misionales y administrativos a nivel institucional, determinando claramente sus alcances e interacciones en función del logro efectivo de la misión y proyección futura de la Universidad. (Dirección de planeación y desarrollo institucional, 2023).

4. Metodología

Para el desarrollo de este proyecto, se consideraron cuatro pasos fundamentales, los cuales se implementaron de manera cíclica en cada fase y macroproceso revisado. Este ciclo, basado en el enfoque del ciclo de Deming, se mantuvo orientado al control, la mejora y la optimización continua de los procesos y las prácticas laborales. A continuación, se detallan los cuatro pasos que guiaron el desarrollo del proyecto:

Planificar: En la fase inicial se procedió a realizar un análisis exhaustivo de la información disponible sobre la estructura organizacional y la gestión por procesos de la Universidad de Antioquia. Se llevó a cabo un reconocimiento detallado de la estructura de la universidad, la cual sirvió como base para el estudio posterior de los procesos existentes en la Facultad de Odontología. Además, se revisaron las fuentes de información y la documentación relacionada con los procesos de la facultad que existían a la fecha, proporcionando una visión clara sobre los antecedentes y el progreso alcanzado en la implementación de la gestión por procesos en la facultad que se realizó entre los años 2017 y 2018.

Hacer: En esta etapa se identificaron los macroprocesos clave dentro de la Facultad de Odontología que impactan directamente en la operación diaria de la unidad. Con base en ello, se organizaron reuniones con los actores responsables e involucrados en cada proceso, con el objetivo principal de comprender la ejecución de la estructura organizacional de la universidad y analizar las particularidades de la facultad. Cabe destacar que, desde la División de Estrategia y Organización, se propuso una matriz de contribuciones base que incluyeron algunos procesos y asuntos de trabajo fundamentales, los cuales podían ser modificados según las necesidades de la facultad. Posteriormente, tras la identificación y análisis de los macroprocesos, procesos ejecutables y asuntos de trabajo, se realizaron los ajustes pertinentes en los aspectos relacionados con las tareas o responsabilidades en los procesos de la facultad, para proceder a la implementación de la metodología BPMN (*Business Process Model and Notation*) en el mapeo de los procedimientos que así lo requirieron y consolidar la documentación correspondiente.

Verificar: La fase de verificación se llevó a cabo de manera transversal a las etapas anteriores, ya que su propósito fue asegurar que la adaptación de los procesos se realizara de forma adecuada, identificando las modificaciones necesarias para que los procesos se integren

eficazmente al sistema de gestión de la universidad. Además, se estableció una revisión periódica interna, a cargo de los responsables de cada proceso, con el fin de ajustar, verificar y validar la información, en colaboración con la División de Estrategia y Organización. La adopción del ciclo Deming fue fundamental para fomentar una cultura de mejora continua, lo cual contribuirá a aumentar la eficiencia, reducir los errores y mejorar la productividad a largo plazo.

Actuar: En esta última fase, se buscó retroalimentar las acciones realizadas en las etapas previas, evaluando los avances en la gestión por procesos de la facultad a través de la integración y alineación de los procesos al mapa y la estructura de la universidad. Aunque esta fase se marca como el paso final, su impacto fue constante a lo largo de todo el proyecto, ya que también constituyó un objetivo recurrente en las etapas anteriores, dado que se orientó a garantizar el control de los entregables.

Este enfoque cíclico e iterativo asegura la mejora continua de los procesos y facilita su integración eficaz en la estructura organizativa de la Universidad de Antioquia.

5. Análisis de resultados

5.1 Informe del análisis del entorno y la situación actual de la facultad.

Diagnóstico de la situación actual

Objetivo: Realizar un reconocimiento detallado de la estructura del modelo de gestión por procesos que actualmente se llevan a cabo en la Universidad de Antioquia mediante la recopilación y análisis de la información disponible aplicado en la Facultad de Odontología.

Alcance: El diagnóstico abarcará el análisis detallado del estado real de los procesos que actualmente se llevan a cabo en la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia, tiene como propósito identificar y analizar los procesos operativos, administrativos y académicos que se desarrollan en la facultad, con el fin de evaluar su alineación con las directrices institucionales que vienen propuestas desde la División de Estrategia y Organización. Este diagnóstico comprenderá los procesos existentes en los distintos ejes misionales de la facultad y permitirá identificar los procesos claves, la revisión de documentación existente y el cumplimiento de los mismos con respecto a los manejos institucionales de la universidad. Este diagnóstico no incluirá el diseño de nuevas soluciones o la reestructuración de los procesos, pero proporcionará una base sólida para la propuesta de mejoras en fases posteriores del proyecto.

Etapas 1. Recolección de la información.

Fuentes de información: Página oficial de Facultad de Odontología² - Documentos digitales:

- Manual del Sistema de Gestión Institucional.
- Manual de la arquitectura de procesos de la Universidad de Antioquia.
- Manual para la elaboración de documentos.
- Manual para el diseño de procesos con notación BPMN.
- Manual de Identidad Institucional de la Universidad de Antioquia.

El primer acercamiento consistió en la exploración y el análisis del Plan de Acción de la facultad 2023-2026, en el cual se identificaron los ocho proyectos estratégicos que la institución

² <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/odontologia>

pretende desarrollar durante este período de gestión. Este análisis proporcionó una visión clara de las metas y objetivos que la facultad se propone alcanzar, así como de las áreas clave en las que se enfocará para su crecimiento y fortalecimiento a lo largo de la administración.

Manual del Sistema de Gestión Institucional.

Este manual, compila y organiza elementos de planeación y gestión organizacional de la universidad, con el fin de brindar a la comunidad en general, claridades sobre la manera en la que se direcciona y organiza la institución para dar cumplimiento a los aspectos legales y operacionales requeridos en el marco de su misión, también contiene elementos estratégicos definidos a nivel estatutario, como orientadores de las diferentes acciones de la universidad tanto a nivel misional como administrativo, elementos operacionales y de organización tales como la estructura orgánica, el modelo de procesos para la universidad y sobre diferentes iniciativas que se desarrollan actualmente y que complementan la gestión universitaria. (Dirección de planeación y desarrollo institucional, 2023).

La universidad se rige por un plan de desarrollo general, diseñado para abarcar un período de diez años (2017-2027), y complementado por planes y proyectos específicos para cada una de sus unidades académicas. Este plan de desarrollo establece las líneas estratégicas a seguir, detallando los enfoques, la metodología, la visión, la misión, los objetivos institucionales, así como los temas estratégicos, sus respectivos objetivos y los lineamientos correspondientes.

La ejecución de este plan se materializa a través de planes de acción trienales, los cuales son implementados por las distintas dependencias académicas y administrativas, como es el caso del plan de acción de la facultad de Odontología.

En su constante búsqueda por la mejora continua, la universidad fomenta una cultura de calidad, integrándola en sus actividades cotidianas y comprometiéndose con el desarrollo efectivo de sus procesos. Este compromiso se orienta hacia la transformación social, que constituye uno de los ejes fundamentales de su labor. En este contexto, se incorpora el modelo de gestión por procesos, reafirmando su compromiso con un enfoque operativo basado en la gestión eficiente de los mismos, lo que asegura un desarrollo coherente y sostenible de las acciones emprendidas.

Manual de la arquitectura de procesos de la Universidad de Antioquia.

Este manual aborda el diagrama de procesos, el cual presenta de manera gráfica la estructura operativa de la universidad, delineando claramente el flujo a través del cual se genera el valor agregado por los procesos, con el fin de cumplir con la misión institucional. Este conjunto de procesos interrelacionados es denominado "Arquitectura de Procesos", y constituye una herramienta fundamental para comprender cómo las distintas actividades organizacionales contribuyen al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento de la institución en su conjunto.

Este diagrama está estructurado en una escala de niveles, en la cual, en el primer nivel, se encuentran los macroprocesos. Estos se dividen en dos categorías: los **macroprocesos misionales**, que son aquellos encargados de la transferencia de los programas, productos y servicios generados dentro de los ejes esenciales de la universidad, docencia, investigación y extensión; y los **macroprocesos habilitadores**, que gestionan y desarrollan las capacidades necesarias en términos de talento humano y recursos, fundamentales para la operación institucional. Estos procesos habilitadores incluyen áreas clave como el apoyo jurídico, administrativo y logístico, que son indispensables para la correcta gestión y el funcionamiento eficiente de la universidad.

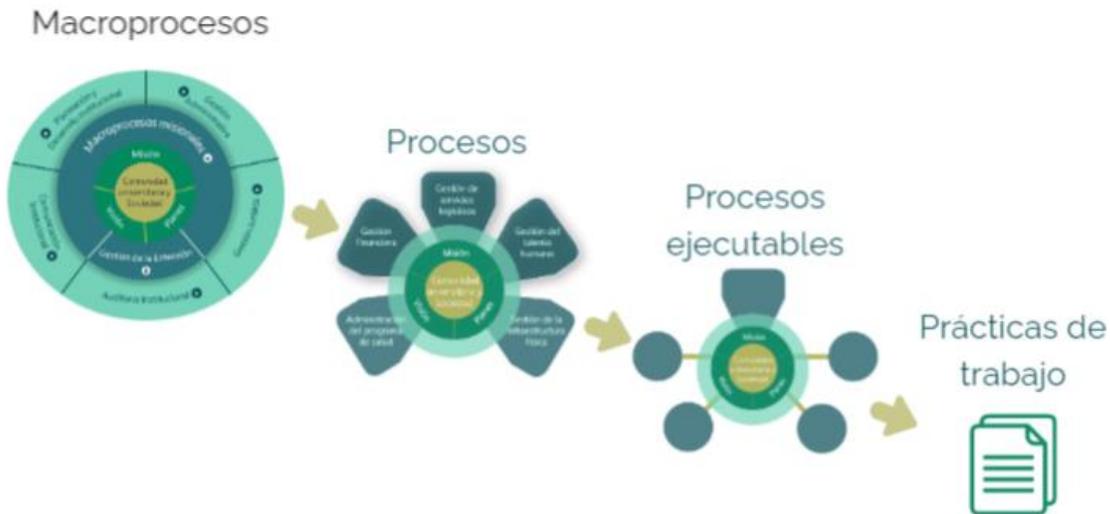
Esta organización jerárquica y funcional del diagrama de procesos permite una comprensión clara de cómo se interrelacionan los distintos niveles y cómo cada uno contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Dirección de planeación y desarrollo institucional, 2023).

Dentro de los macroprocesos, se encuentra el segundo nivel, denominado "**procesos**", los cuales corresponden a la definición conceptual del alcance de la operación institucional. A su vez, estos procesos se desglosan en un tercer nivel, conocido como "**procesos ejecutables**", los cuales definen el modelo operativo de la institución y especifican cómo se desarrollan las actividades, tareas y responsabilidades de los equipos de trabajo.

Para garantizar la correcta ejecución de estas actividades, los procesos ejecutables están acompañados de las "**prácticas de trabajo**", que son documentos detallados que describen de manera minuciosa cada una de las tareas que se realizan dentro de la institución. Estas prácticas constituyen una herramienta esencial para asegurar la calidad y la eficiencia en la operación diaria, alineando el desempeño de los equipos con los estándares establecidos y promoviendo la

coherencia en la ejecución de los procesos institucionales. (Dirección de planeación y desarrollo institucional, 2023)

Figura 1. Mapa de procesos, dirección de planeación y desarrollo institucional



Nota. Fuente: Dirección de planeación y desarrollo institucional, 2023

En este manual, además, se definen los cinco **macroprocesos habilitadores** que, según la normativa universitaria vigente, son los siguientes: el macroproceso de planeación y desarrollo institucional, gestión administrativa, gestión jurídica, auditoría institucional y comunicación institucional. Asimismo, se abordan los **macroprocesos misionales**, de los cuales, hasta la fecha, se ha avanzado en el eje misional de extensión. En cuanto a los ejes de docencia, investigación y bienestar universitario, estos se acompañan desde la Dirección de Planeación, en el marco de los proyectos formulados en los correspondientes planes de acción.

Esta estructuración refleja un enfoque integral y coordinado de la universidad, orientado hacia el avance en la consecución de sus objetivos institucionales, garantizando la correcta implementación de los procesos habilitadores y misionales, conforme a las prioridades establecidas en el plan estratégico.

A continuación, se detallará el concepto de prácticas de trabajo, las cuales consisten en documentos clave que facilitan el logro de los objetivos esenciales de la universidad. Estas

prácticas permiten la creación de conocimiento a través de la información contenida en dichos documentos, la cual está asociada a los procesos y operaciones institucionales. El propósito de esta documentación es generar activos de conocimiento que sean visibles, transferibles y perdurables a lo largo del tiempo.

A nivel institucional, existen diversos tipos de documentos, tales como manuales, procedimientos, instructivos, metodologías, guías, protocolos, formatos, trámites, gráficos, presentaciones, plantillas y videos, que constituyen la estructura documental de los procesos. Estos documentos deben ser debidamente monitoreados, contando con un control de vigencia y accesibilidad, para garantizar que sean utilizados de manera efectiva por los distintos públicos objetivos. Para ello, la universidad utiliza el aplicativo de administración de documentos del sistema de gestión institucional (ADOCS³) que permite almacenar y conservar digitalmente los documentos oficiales de estas prácticas de trabajo.

La División de Estrategia y Organización es la unidad encargada de acompañar a las dependencias y unidades académicas en el proceso de estandarización de los documentos, asegurando que la documentación institucional se mantenga actualizada, accesible y alineada con los estándares organizacionales y operativos establecidos.

Manual para la elaboración de documentos.

En el marco del sistema de gestión institucional, se persigue la integración de diversos factores que contribuyan a la formalización sistemática de los procesos. Uno de estos factores clave es la documentación, la cual se considera una herramienta esencial para alcanzar dicho objetivo. La elaboración de estos documentos debe fomentar la uniformidad en los procedimientos y facilitar la identificación clara de todos los temas relacionados con las operaciones y actividades de la universidad. Además, los documentos deben contener información detallada sobre las tareas y actividades universitarias, contribuyendo así a la creación y consolidación de **activos de conocimiento** que sean transferibles, accesibles y perdurables en el tiempo. Este enfoque documental no solo favorece la estandarización de procesos, sino que también potencia la gestión

³ <https://asone.udea.edu.co/adminDocGestionInstitucional/paginas/consultaDocumentos/buscarDocumentos.jsf>

del conocimiento dentro de la institución, garantizando la coherencia y continuidad de las operaciones a lo largo del tiempo. (Dirección de planeación y desarrollo institucional, 2023)

La estructura documental del sistema de gestión de la universidad comprende diversos tipos de documentos, previamente mencionados, los cuales se detallan en este manual de manera concisa y clara. Para garantizar una adecuada uniformidad en la presentación de estos documentos, se deben observar varios elementos clave, tales como: la redacción, la presentación visual (incluyendo la fuente tipográfica, el tamaño y el color), las márgenes, la codificación, entre otros que se mencionan en el manual.

Asimismo, el contenido de los documentos debe estar estructurado de manera ordenada e incluir, como mínimo, los siguientes elementos: una introducción, una definición clara del propósito del documento y un desarrollo detallado de su contenido específico, de acuerdo con el tipo de documento en cuestión. Esta organización asegura la coherencia, accesibilidad y efectividad de los documentos, permitiendo que sean fácilmente comprendidos y utilizados por los usuarios dentro de la institución.

Página oficial de Facultad de Odontología⁴

En el proceso de identificación y búsqueda de información, se consideró la página oficial de la facultad, desde donde se recuperó información relevante generada en los años 2017 y 2018. Estos datos ofrecieron una perspectiva diferente, ya que se trataba de documentación previamente desconocida o desestimada, que indicaba que, a pesar de la percepción generalizada de que no había avances significativos en la gestión por procesos ni en la documentación asociada a ellos, existían esfuerzos previos en esa dirección. No obstante, se determinó que esta actividad debía ser retomada desde cero, debido a que el paso del tiempo hizo que la información se volviera obsoleta, y los documentos perdieran vigencia. Esta obsolescencia se debió, en gran medida, a la evolución de los procesos a lo largo de los años, sumado a los cambios drásticos provocados por la pandemia, que modificaron sustancialmente algunos procedimientos y procesos institucionales.

⁴ <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/odontologia>

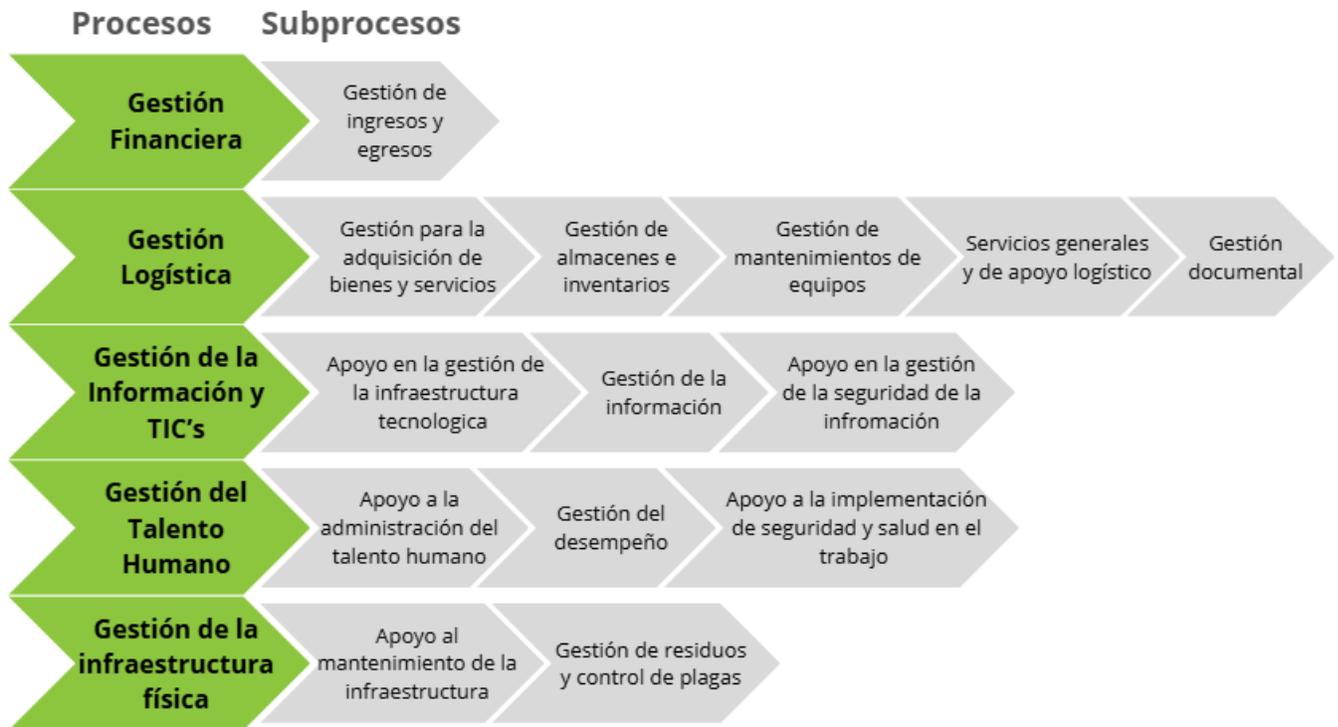
A continuación, se presenta una tabla que detalla los documentos de la facultad actualmente disponibles en el repositorio de la universidad.

Tabla 1. Lista de documentos.

Nombre del documento	Nombre	Tipo	Año	Utilidad
FO-FO-001	Control de entrega de radiografías y estudios	Formato	2017	N/A
FO-FO-002	Orden de examen radiológico	Formato	2017	N/A
FO-FO-003	Formato de control de préstamo de escáner intraoral	Formato	2020	N/A
FO-FO-004	Formato de Terminación anticipada voluntaria de tratamientos odontológicos	Formato	2020	N/A
FO-PR-01	Procedimiento para prestar el servicio de radiología a pacientes internos	Procedimiento	2017	N/A
FO-PR-02	Procedimiento para prestar el servicio de radiología a pacientes particulares	Procedimiento	2017	N/A
FO-PR-03	Procedimiento para préstamo del escáner intraoral	Procedimiento	2018	N/A
FO-PT-01	Protocolo para la toma de imágenes radiológicas y garantizar su calidad	Protocolo	2017	N/A

Asimismo, se constató que la facultad no contaba con un registro formal del modelo de gestión por procesos ni con la estandarización que se busca implementar desde la División de Estrategia y Organización. Esta falta de documentación refleja la necesidad de consolidar un marco estructural y normativo que permita unificar y sistematizar los procesos dentro de la facultad. En el mapa de procesos, que se presenta en las imágenes a continuación, se muestra el diseño actual de los procesos de la facultad. Más abajo, se incluye también el organigrama de la facultad, que permite visualizar la estructura organizacional vigente. Esta información será clave para guiar el proceso de estandarización y asegurar una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

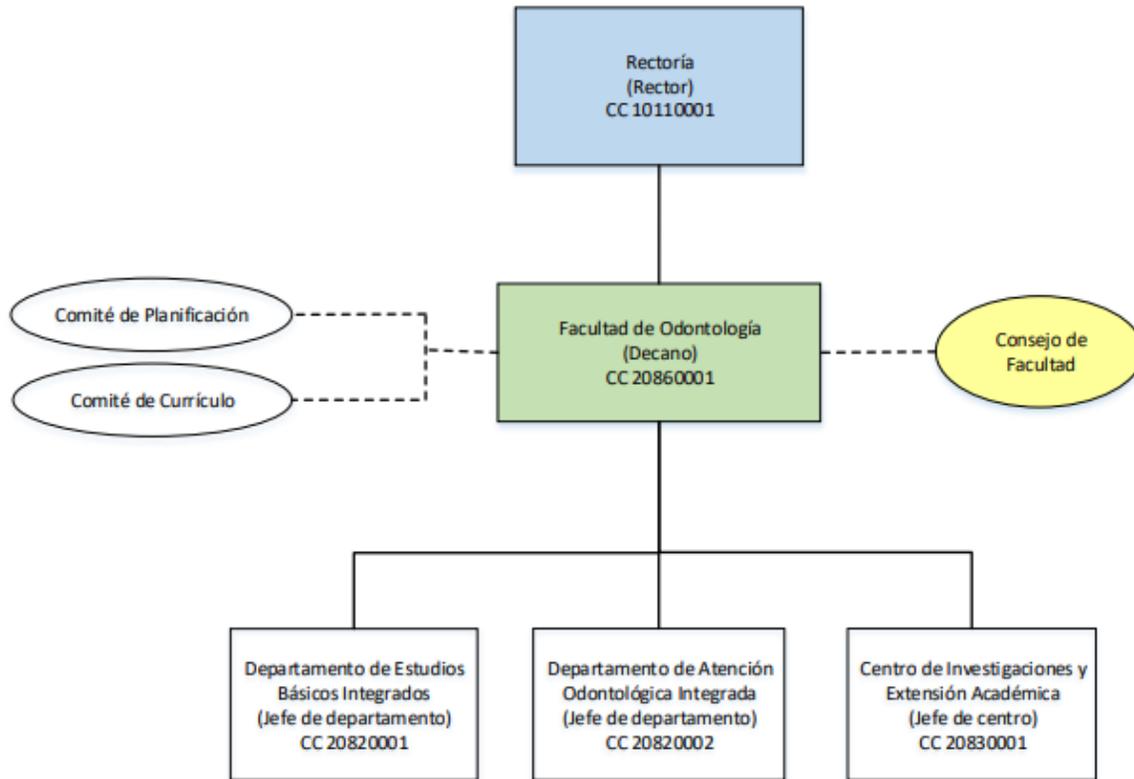
Figura 2. Procesos y subprocesos de la facultad.



Nota. Fuente: <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/odontologia/acerca-facultad/tramites-academicos-administrativos>

Se ha observado que, en la facultad, aún no se ha implementado ni asimilado plenamente el modelo de gestión institucional vigente, ya que los términos utilizados para describir su estructura como "procesos" y "subprocesos" no se corresponden con los conceptos establecidos en el modelo oficial de la universidad. Esta discrepancia subraya la necesidad de actualizar la estructura de gestión de la facultad, alineándola con las políticas y estándares definidos por la universidad. La actualización de esta estructura es esencial para garantizar una integración coherente y eficiente con el sistema de gestión institucional, promoviendo una mayor uniformidad en la terminología y en los procesos operativos a nivel institucional.

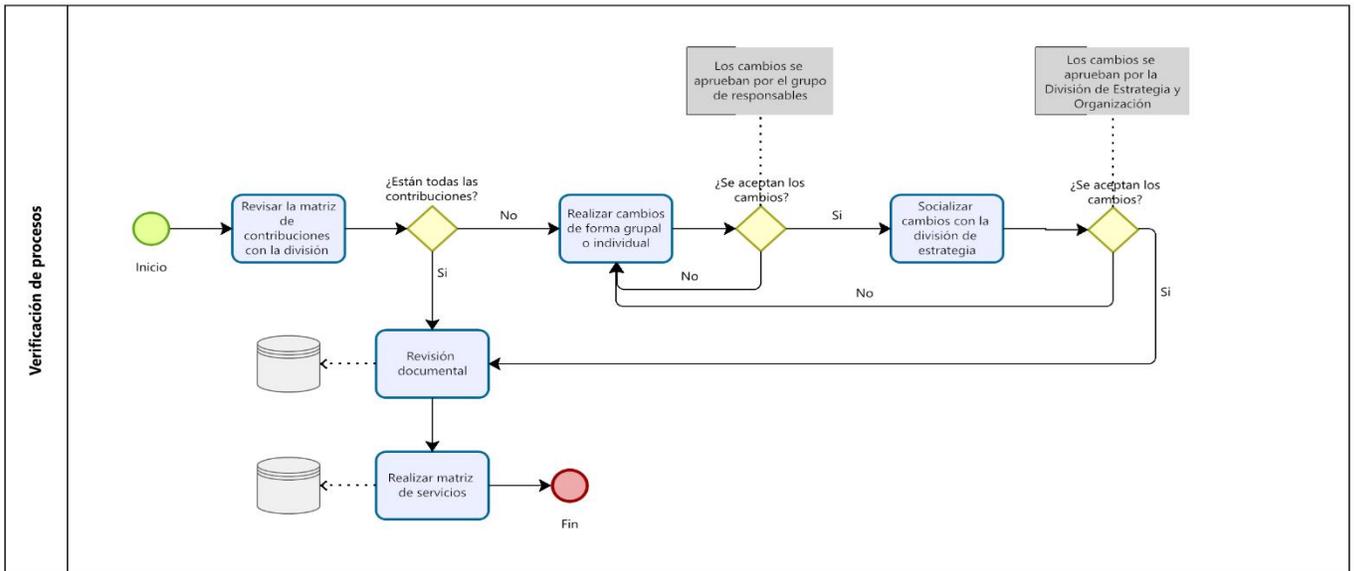
Figura 3. Organigrama de la facultad de odontología.



Nota. Fuente: Universidad de Antioquia / facultad de odontología

5.2 Informe del análisis de la comparación de los procesos

Figura 4. Flujograma del proceso de comparación de macroprocesos



Nota. Herramienta BIZAGI

Revisión documental

Metodología: Entrevista a los principales actores.

Preguntas

- ¿Qué procesos se están llevando a cabo actualmente?
- ¿Qué documentación o herramientas existen para la ejecución del proceso?
- ¿Hay prácticas de trabajo documentadas?

❖ Macroproceso Extensión.

Nombre del macroproceso: Gestión de la extensión.

Descripción: Propone políticas, orienta, coordina, motiva, promociona y apoya la Extensión. Desde sus acciones, contribuye a la formación integral de los ciudadanos con la

articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y con orientación al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Según, Acuerdo Superior 470 del 24 de noviembre de 2020 (División de Arquitectura de Procesos)

Figura 5. Procesos de la gestión de la extensión.



Nota. Fuente: división de estrategia y organización.

Matriz de contribuciones al mapa de procesos institucional.

Procesos:

Interacción Social

Definición: Propiciar el diálogo con estamentos, organismos, asociaciones, instituciones, comunidades y grupos locales, nacionales e internacionales, con el fin de establecer intercambios de conocimientos, saberes y prácticas, en la búsqueda de alternativas de solución a necesidades y problemáticas de la sociedad, esto bajo los principios de responsabilidad social y solidaridad, y mediante la oferta unificada de los programas, proyectos, productos y servicios de extensión universitaria.

Gestión de Egresados

Definición: Servir de enlace permanente entre los egresados y su Universidad, mediante la definición y aplicación de estrategias que fortalezcan las relaciones y comunicación con los mismos, visibilicen su participación, presencia e impacto en la sociedad, motiven su vinculación en las actividades universitarias y orienten el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.

Gestión de la Innovación

Definición: Contribuir con el desarrollo socioeconómico de los territorios, a partir de soluciones basadas en conocimientos, generados en y desde la Universidad de Antioquia; gestionando recursos, proyectos y servicios de innovación, fomentando una cultura innovadora e implementando estrategias de articulación y desarrollo conjunto con actores del ecosistema de innovación.

Proceso gestión de Cultura y Patrimonio

Definición: Realizar el estudio cultural desde el campo de la estructura y conceptualización; la praxis cultural para la proyección, producción y promoción de las culturas; la divulgación para el relacionamiento, el fomento y proyección de cultura entre la Universidad y la sociedad; así como la identificación, protección y visibilización de los patrimonios de la Universidad de Antioquia, el desarrollo de experiencias lúdicas y de aprendizaje y la interacción académica y de investigación asociados con la ciencia, el arte, las culturas y los saberes

- ¿Qué procesos se están llevando a cabo actualmente?

La metodología implementada consistió en la realización de una reunión presencial con los responsables clave de los procesos de extensión, con el propósito de analizar la matriz de contribuciones adaptada desde la División de Estrategia y Organización. A pesar de no seguir el modelo de gestión por procesos, la facultad vinculaba los temas y responsabilidades esenciales de la universidad con aquellas actividades que se desarrollan de manera habitual en el ámbito operativo diario de la facultad, En el macroproceso de extensión se identificó que las actividades se llevan a cabo con características específicas propias de la facultad, orientando los esfuerzos hacia la consecución de una alta calidad en la prestación de los servicios. Este objetivo no se asume como

un fin en sí mismo, sino como un medio para promover la generación de conocimiento, la investigación y la docencia. Por ello, se prioriza la concentración de esfuerzos en fortalecer y encaminar los procesos pendientes conforme a los lineamientos establecidos por la universidad.

En el marco del proceso de gestión de egresados, bajo la responsabilidad del coordinador del programa de graduados, se observó que el programa se ajusta adecuadamente a los lineamientos establecidos por la división ya que se rigen por las guías y directrices del nivel central. No obstante, se solicitó la incorporación de responsabilidades adicionales que se gestionan desde esta coordinación, las cuales no estaban contempladas en los procedimientos de la mencionada división. Esta solicitud contribuye a enriquecer la personalización y el fortalecimiento de los procesos dentro de la facultad.

Los cambios se encuentran en la columna 4 y están enumerados del 1 al 3. Estas corresponden a actividades o responsabilidades adicionales que desempeña el coordinador de graduados, las cuales no están incluidas en la matriz original.

Es importante precisar que, por solicitud del coordinador, en la facultad se utiliza el término "graduados" para referirse a los estudiantes que han obtenido su título, siendo esta la denominación oficial reconocida para dicha coordinación.

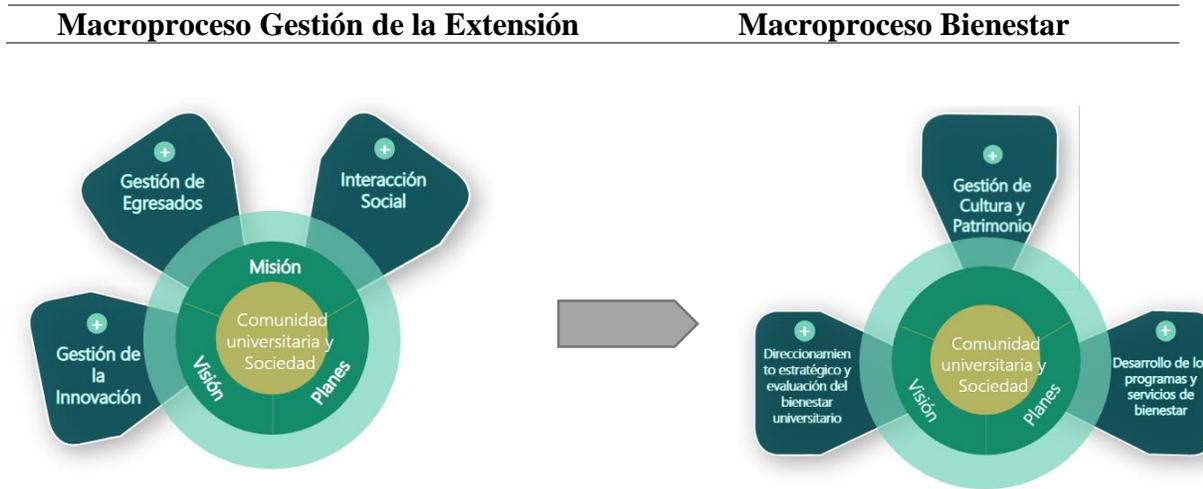
Tabla 2. Creación de nuevos asuntos de trabajos en gestión de egresados.

Macroproceso	Proceso	Proceso ejecutable	Asuntos de trabajo o Responsabilidades fundamentales (sugerido)
Gestión de la extensión	Gestión de egresados	Caracterización y visibilización de los egresados	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la información en clave de oferta, demanda, participación, diáspora, Relacionamento estratégico: acciones que se realizan con actores y sectores que contribuyen a la práctica odontológica (interno y externo – Ministerio, Alcaldía, y otros)
		Gestión de relaciones con los egresados	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la práctica odontológica en su componente gremial, fomentar el derecho constitucional de la LIBRE ASOCIACIÓN. Relacionamento estratégico en perspectiva de graduados

El proceso de gestión cultural y del patrimonio en esta unidad académica se distingue de otras, ya que su gestión y ejecución están orientados principalmente al bienestar de la comunidad académica. En este contexto, la cultura dentro de la facultad se concibe no solo como un componente formativo, sino como un instrumento para promover el bienestar y la creación de espacios que favorezcan el "buen vivir". De esta manera, se fomenta una sinergia entre los aspectos culturales y el bienestar de los miembros de la facultad.

Dentro del ámbito de la facultad, es relativamente inusual la implementación de una gestión estructurada y orientada hacia la conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural y natural vinculado a la unidad académica. Esto se debe a la falta de infraestructuras específicas, obras de arte, entes patrimoniales o una infraestructura formal que respalde estas iniciativas. Además, no existen lineamientos, tareas ni responsabilidades claramente definidas que orienten a la facultad en esta dirección. Ante esta situación, desde la Coordinación de Bienestar se propone una transformación significativa en la visión de la unidad académica, buscando no solo fomentar el bienestar universitario, sino también integrar de manera coherente el impulso de la cultura. Este cambio permitiría que, de manera conjunta, se trabajen objetivos tanto en el ámbito del bienestar integral de los estudiantes y personal académico como en la preservación y valorización de la cultura como facultad, creando así un enfoque integral que potencie la identidad y el sentido de pertenencia de toda la comunidad universitaria; la propuesta radica en incluir el proceso de gestión de cultura en el macroproceso de bienestar, desde donde actualmente se maneja y coordina en manos de un gestor cultural de la facultad.

Figura 6. Propuesta de cambio de la gestión cultural y patrimonio.



En el marco del proceso de interacción social, también se llevó a cabo un análisis detallado de la matriz en colaboración con el DAOI, con el objetivo de aclarar las contribuciones específicas que, como unidad académica, aporta y robustece el proceso de interacción social de la facultad. Para el equipo, resultaba crucial visualizar la gestión de los servicios ofrecidos por la facultad a sus usuarios, considerándola como una contribución fundamental de su labor. En este contexto, se plantearon diversas propuestas de responsabilidades esenciales, dado que no se identificaron con las propuestas originadas desde el nivel central de la universidad. Este aspecto permitió resaltar las particularidades de las unidades académicas y subrayar la necesidad de adaptar el modelo de gestión por procesos de la universidad a las características particulares de la facultad.

En consecuencia, se evidenció la necesidad de diseñar un nuevo proceso ejecutable, derivado de una de las contribuciones centrales de la facultad en su calidad de unidad académica, que es la prestación de servicios. La facultad dispone de un portafolio de servicios dirigido a la comunidad, cuya gestión recae en este departamento, encargado de la prestación, administración y supervisión de los mismos. En este sentido, desde la División de Estrategia y Organización, se aprobó modificar la estructura organizativa vigente, con el objetivo de implementar mejoras que fortalezcan y optimicen el enfoque en la prestación de servicios, uno de los pilares fundamentales de la facultad.

Tabla 3. Modelo actual presentado desde el nivel central.

Procesos ejecutables	Asuntos de trabajo (Responsabilidades fundamentales)	Contribuciones Académicas	Unidades	Prácticas (Detalle de la operación)
Gestión de servicios basados en conocimiento (Programas, productos y servicios)		Gestión de servicios a la comunidad que puedan ser prestados con las capacidades e infraestructura de la Universidad de Antioquia		

Tabla 4. Propuesta de mejora - responsable DAOI

Procesos ejecutables	Asuntos de trabajo (Responsabilidades fundamentales)	Contribuciones Académicas	Unidades	Prácticas (Detalle de la operación)
Gestión de servicios a la comunidad que puedan ser prestados con las capacidades e infraestructura de la Universidad de Antioquia	Gestión para la articulación de los procesos enseñanza aprendizaje y la prestación de servicios de salud	Prestación de servicios de salud a individuos y colectivos en entornos externos a la Facultad a través de las prácticas formativas por medio de acciones de promoción de salud, prevención de la enfermedad y acciones para mejorar las condiciones de salud en el ciclo vital humano, mediante: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase pre - práctica 2. Fase de prácticas 3. Fase pos - práctica 		Ver anexo
		Prestación de servicios de salud a individuos en el marco de las prácticas formativas en los cursos clínicos de la facultad, por medio de acciones de protección específica, tratamiento y rehabilitación que contribuyan a mejorar las condiciones de salud bucal, en el ciclo vital humano, en las etapas de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso del paciente 2. Prestación del servicio 		Ver anexo

<u>3. Alta y egreso del paciente</u>	
Prestación de servicios de odontología general y especializada que satisfacen las necesidades y expectativas de usuarios que optan por la atención con profesionales y especialistas graduados, mediante una ruta de atención que incluye: 1. Acceso del paciente 2. Prestación del servicio 3. Alta y egreso del paciente	Ver anexo
<u>Prestación de servicios de apoyo diagnóstico en odontología requeridos por estudiantes, odontólogos generales y especialistas y otros profesionales de la salud que los requieren para sus pacientes en la atención institucionalizada y en la práctica privada, mediante una secuencia de atención que incluye: 1. Acceso del paciente 2. Prestación del servicio 3. Entrega de resultados</u>	
Gestión de la seguridad de la atención como respuesta científica, técnica, social y ética para el control del riesgo de afectaciones en los procesos de atención en salud y que tengan consecuencias en los seres humanos y en los ecosistemas.	Ver anexo

- ¿Qué documentación o herramientas existen para la ejecución del proceso?

Para garantizar el adecuado cumplimiento de la operación, se emplean diversos documentos que sirven como referencia o formatos estándar para la recolección y sistematización de la información pertinente, sin embargo, no se contaba con la revisión y aprobación de estos desde el propio departamento.

- ¿Hay prácticas de trabajo documentadas?

No hay prácticas de trabajo documentadas en los procesos actuales, pero si existe un esfuerzo común en el DAOI donde se evidencia documentos adelantados y trabajados para la formalización

de los mismos, lo que permitió dar paso al objetivo de apoyar a este departamento en su avance en gestión documental y su objetivo enmarcado en el plan operativo anual.

❖ **Macroproceso Bienestar**

Nombre del Macroproceso: Fomento del Bienestar Universitario.

Descripción: Contribuir con la formación integral de las personas mediante la ejecución de programas que mejoren sus condiciones y generen procesos de cambio institucionales, colectivos e individuales, y que se integren en la vida académica, laboral y personal. Acuerdo Superior 173 del 13 de Julio del 2000. (Sistema de Bienestar Universitario).

Figura 7. Procesos de bienestar universitario.



Nota. Fuente: División de estrategia y organización.

Matriz de contribuciones al mapa de procesos institucional.

Procesos:

Direcciónamiento estratégico y evaluación del bienestar universitario.

Definición: Realizar el diagnóstico de las necesidades de la comunidad universitaria en el ámbito del bienestar universitario y formular las estrategias, programas y servicios de bienestar en concordancia con el modelo de Bienestar Institucional, incluyendo el seguimiento y la evaluación de las mismas.

Desarrollo de los programas y servicios de bienestar.

(Bienestar social y cultural, promoción de la salud y prevención de la enfermedad, promoción del deporte, recreación y actividad física).

Definición: Ejecutar los programas y servicios de bienestar requeridos para atender las necesidades generales y específicas de la comunidad universitaria

- ¿Qué procesos se están llevando a cabo actualmente?

La coordinación de bienestar es una de las coordinaciones que están guiadas desde los lineamientos de la universidad, están totalmente encaminados y regidos por los asuntos y responsabilidades que se marcan desde los estamentos de la universidad, por esto, la coordinación de bienestar maneja a cabalidad todos los procesos estipulados desde la división y sus actividades son directamente las mismas trabajadas desde el nivel central, por lo que no se realiza ningún cambio y se refuerza los lineamientos y el objetivo de estandarización de la universidad, no obstante, se destaca la importancia de las particularidades de los programas desarrollados desde el área de bienestar de la facultad, los cuales son gestionados desde esta coordinación y dirigidos a toda la comunidad académica.

- ¿Qué documentación o herramientas existen para la ejecución del proceso?

Para garantizar el adecuado cumplimiento de la operación, se emplean diversos documentos que sirven como referencia o formatos estándar para la recolección y sistematización de la información pertinente en la coordinación de bienestar enviada desde el nivel central y todas las actividades y procesos son regidas por estos documentos; es pertinente aclarar que, además de estos documentos, la coordinación ha desarrollado diversos formatos y generado bases de datos que sirven de apoyo para el cumplimiento de sus funciones. Estas herramientas tienen como propósito fomentar el orden y la organización de la información, así como facilitar las actividades diarias.

- ¿Hay prácticas de trabajo documentadas?

En los procesos actuales de la facultad no se cuenta con prácticas de trabajo documentadas ni con avances significativos en esta materia, dado que se ha considerado suficiente basarse en la documentación ya existente y formalizada en el marco del macroproceso de bienestar a nivel central. Sin embargo, los formatos y documentos desarrollados, mencionados previamente, así como la creación de programas especiales dirigidos a la comunidad académica de la facultad dentro

de la coordinación, representan iniciativas para la ejecución de la documentación que se busca estandarizar e incluir dentro de las especificidades de la facultad.

❖ **Macroproceso Investigación**

Nombre del Macroproceso: Investigación

Descripción: Desarrollar la investigación, fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, cuya finalidad es la generación y comprobación de conocimientos orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país. (Acuerdo Superior 01 de 1994, Estatuto General).

Matriz de contribuciones al mapa de procesos institucional.

Procesos:

Direccionamiento estratégico de la Creación, Investigación e Innovación.

Definición: Liderar mediante acciones planificadas, el desarrollo de un Sistema de creación, investigación e innovación abierto, flexible y de aprendizaje constante que permita la integralidad de los ejes misionales; el reconocimiento de las formas diversas de producción de conocimiento y la participación de todos los actores en el desarrollo y evaluación del mismo; y la incidencia en el gobierno universitario y en las políticas nacionales e internacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación, desde la gestión integral del conocimiento según los retos y las tendencias locales, regionales, nacionales y globales.

Gestión del conocimiento derivado de la creación, investigación e innovación.

Definición: Generar capacidades para el desarrollo y la articulación de procesos de creación, identificación, producción, circulación, transferencia, visibilidad y apropiación social del conocimiento, desde la perspectiva y estrategia de la ciencia abierta, en correspondencia con el cuidado del conocimiento como patrimonio de la sociedad, fundamentados en el diálogo de saberes y trayectoria de los grupos de investigación y los diferentes colectivos culturales que coexisten en la Universidad, los territorios y el mundo.

Habilitación para la creación, investigación e innovación.

Definición: Gestionar recursos y capacidades internas y externas para un apoyo administrativo y logístico acorde con los lineamientos estratégicos y los procesos de creación, investigación e innovación derivada de la investigación, que permitan cubrir las necesidades de dichos procesos en función del logro de los objetivos Institucionales y con orientación a las necesidades de la sociedad.

- ¿Qué procesos se están llevando a cabo actualmente?

Desde la Coordinación de Investigación, se han ajustado muy bien a las actividades y responsabilidades en función de la estructura organizacional establecida. No obstante, se han identificado discrepancias relacionadas con las tareas y competencias asignadas por la facultad en temas vinculados a la innovación. Por esta razón, se ha decidido programar una próxima reunión, incluyendo a un responsable clave que no fue citado durante el proceso de verificación de la matriz.

- ¿Qué documentación o herramientas existen para la ejecución del proceso?

Para garantizar el adecuado cumplimiento de la operación, se emplean diversos documentos que sirven como referencia o formatos estándar para la recolección y sistematización de la información pertinente, sin embargo, no existe documentación explícita y formal documentada por la facultad en los diferentes procesos que conlleva este macroproceso y que direccionen hacia las buenas prácticas, estandarización y evolución en la gestión documental.

- ¿Hay prácticas de trabajo documentadas?

Existen documentos elaborados internamente que apoyan las operaciones diarias de las áreas de trabajo. Sin embargo, dichos documentos no están formalmente documentados según las directrices de los manuales ni han sido aprobados por la División de Estrategia y Organización para su posterior inclusión en el repositorio institucional.

❖ Macroproceso Docencia

Nombre del Macroproceso: Docencia

Descripción: Formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de métodos pedagógicos que faciliten el logro de los fines éticos y académicos de la Universidad. Por su carácter difusivo y formativo la docencia tiene una función social que determina para el profesor responsabilidades científicas y morales frente a sus estudiantes, a la Institución y a la sociedad. Fuente: Acuerdo Superior 01 de 1994 (Estatuto General).

Matriz de contribuciones al mapa de procesos institucional.

Procesos

Gestión para la educación de calidad.

Definición: Definición e implementación de políticas, estrategias y procesos institucionales que fomenten el desarrollo de una cultura de autoevaluación, y promuevan, y mejoren la calidad de la Institución y de sus programas académicos y el fortalecimiento de las competencias profesoras, así como la gestión ante entes externos para el cumplimiento y reconocimiento de requisitos normativos inherentes a una educación de calidad.

Gestión del ciclo de vida del estudiante.

Definición: Aportar a la educación superior de calidad posibilitando el mejoramiento de las capacidades de los estudiantes en la educación precedente para acceder a un cupo ofertado por la institución, gestionar su ciclo de vida académico y facilitar su permanencia durante el proceso de formación hasta adquirir su graduación.

Gestión del ciclo de vida profesoral.

Definición: Acompañar la provisión, el desarrollo de capacidades, la gestión de trámites y solicitudes de los profesores enmarcados en su crecimiento personal, disciplinar y profesional con miras a favorecer la calidad educativa de la Universidad.

Gestión de ambientes de aprendizaje.

Definición: Facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante diferentes medios, entornos y ambientes físicos o virtuales, la disposición y la distribución de los recursos didácticos,

las tecnologías de la información y la comunicación y los sistemas de información documental, para incentivar y facilitar la flexibilidad curricular, promover el aprendizaje, la innovación didáctica, y el acceso de los estudiantes en condiciones disímiles de tiempos y espacios.

- ¿Qué procesos se están llevando a cabo actualmente?
- ¿Qué documentación o herramientas existen para la ejecución del proceso?
- ¿Hay prácticas de trabajo documentadas?

Nota: Es importante resaltar que por limitaciones como el tiempo las preguntas no fueron contestadas ni verificadas, pero si resalto la importancia de la revisión documental, ya que se evidenció, gracias a los mismos responsables de los procesos, que no hay documentación valida ni explicativa de ningún proceso que se realiza desde las diferentes coordinaciones de este macroproceso, como consecuencia de esto, se realizan a diario reprocesos que impactan directamente la eficiencia de los resultados esperados por la facultad. Añadiendo también que durante la reunión se validaron algunas responsabilidades particulares que se realizan y que no están contempladas, otras que son transversales con otros macroprocesos y que son necesarios manejar e incluir.

❖ **Macroproceso Comunicación Institucional**

Nombre del Macroproceso: Comunicación Institucional

Descripción: Formulación, despliegue e implementación de las políticas institucionales en torno a la comunicación, a partir de la generación de espacios de dialogo e interacción con los diferentes grupos de interés y el desarrollo integral de los medios de comunicación institucionales, como facilitadores y articuladores de las comunicaciones en los procesos e instancias de la Universidad.

Matriz de contribuciones al mapa de procesos institucional.

Procesos

Gestión de estrategias Contenidos y Medios

Definición: Identificación y divulgación de acciones, hechos y situaciones del quehacer universitario, mediante la formulación de estrategias para la creación de contenidos y el establecimiento de rutas de divulgación.

- ¿Qué procesos se están llevando a cabo actualmente?

En el área de comunicaciones de la facultad, se observó que se adaptan de manera efectiva a las directrices provenientes del nivel central. Sin embargo, se identificó una particularidad: la planificación y evaluación de las estrategias de comunicación interna y externa no se realizan desde esta coordinación. En lugar de ello, esta se encarga únicamente de la ejecución y aplicación de las prácticas institucionales, adoptando y ajustándose a las orientaciones del nivel central. En consecuencia, se propone la eliminación del proceso ejecutable de planificación y evaluación de la comunicación, que actualmente incluye los mencionados asuntos de trabajo.

- ¿Qué documentación o herramientas existen para la ejecución del proceso?

Para garantizar el adecuado cumplimiento de la operación, se emplean diversos documentos que sirven como referencia o formatos estándar para la recolección y sistematización de la información pertinente, algunos provenientes desde el nivel central, como directrices que se ejecutan tal cual a los lineamientos y otros de realización propia que ayudan a la recopilación de datos necesarios, pero que evidencia la oportunidad de mejora para la documentación de estos y la formalización.

- ¿Hay prácticas de trabajo documentadas?

Existen documentos elaborados internamente que apoyan las operaciones diarias de las áreas de trabajo. Sin embargo, dichos documentos no están formalmente documentados según las directrices de los manuales ni han sido aprobados por la División de Estrategia y Organización para su posterior inclusión en el repositorio institucional. Se debe tener en cuenta que desde la coordinación de comunicaciones hay metodologías e instructivos que realizan los diferentes agentes de la comunidad académica para la solicitud del apoyo de esta, o procesos que se realizan internamente de manera diferente al nivel central.

5.3 Informe de análisis, verificación y creación de nuevos documentos

De acuerdo con las directrices establecidas por la División de Estrategia y Organización, uno de los pilares fundamentales es la adecuada documentación de los asuntos de trabajo. Esta documentación tiene como objetivo la creación de registros que aporten claridad y estandarización a los procesos y procedimientos ejecutados en cada macroproceso institucional. En el marco del modelo de gestión por procesos de la Universidad, dichos registros reciben el nombre de "Prácticas de Trabajo". Estas prácticas se revisan habitualmente en función de los asuntos correspondientes, y cada responsabilidad o tema debe incluir un listado de anexos y trámites que permita detallar la profundidad y especificidad de cada macroproceso.

En consenso con el equipo de trabajo, se decidió enfocar los esfuerzos en las prácticas de trabajo asociadas al macroproceso de Extensión, específicamente en el proceso ejecutable: "**Gestión de servicios a la comunidad que puedan ser prestados con las capacidades e infraestructura de la Universidad de Antioquia**". Este proceso involucra directamente al Departamento de Atención Odontológica Integral de la Facultad por lo que se decidió iniciar por aquí.

El alcance del entregable consistió en el análisis y verificación de los documentos existentes en cada área de trabajo. Dicho análisis incluyó la clasificación de los documentos según su estado actual, de la siguiente manera:

1. **Actualizados:** Documentos revisados, aprobados y vigentes a la fecha.
2. **Obsoletos:** Documentos en desuso cuya información ha sido reemplazada o ya no es pertinente.
3. **Por actualizar:** Documentos con contenido preliminar o incompleto que requieren ajustes para su finalización.
4. **De otras áreas:** Documentos enviados por otras dependencias para el diligenciamiento o recolección de información, pero que no forman parte de las operaciones específicas del área analizada.

Este enfoque permitió identificar y organizar la documentación de manera más efectiva, contribuyendo a la mejora continua de los procesos operativos y al cumplimiento de los estándares institucionales. Inicialmente, se contabilizaron aproximadamente 264 documentos. Con esta

clasificación y depuración en este momento, el departamento dispone de 57 documentos creados y completados, lo que representa una reducción del 78,41%.

La siguiente tabla nos muestra los documentos priorizados y que fueron desarrollados durante los últimos meses en el departamento para su posterior aprobación e integración al repositorio de la universidad, cabe mencionar que estos documentos ya empezaron a ser revisado por la División de Estrategia y Organización.

El documento “Manual de gestión de prácticas centralizadas” es el único documento actualmente en modificaciones por algunos cambios presentados.

Tabla 5. Documentos priorizados DAOI

Lista de documentos priorizados	
Coordinación práctica descentralizada	
Nombre del documento	Estado
Manual gestión prácticas descentralizadas	Completo
Procedimiento fase pre - prácticas descentralizadas	Completo
Procedimiento fase practicas descentralizadas	Completo
Procedimiento fase post - prácticas descentralizadas	Completo
Procedimiento Historias clínicas prácticas descentralizadas	Completo
Coordinación práctica centralizadas	
Formato encuesta satisfacción	Completo
Formato priorización pacientes	Completo
Formato repetición de tratamientos	Completo
Guía para la continuidad de la atención	Completo
Guía para manejo del sistema clínico SMILE	Completo
Manual de historia clínica	Completo
Manual gestión prácticas centralizadas	En modificaciones
Procedimiento gestión de prácticas	Completo
Protocolo retratamientos odontológicos	Completo
Coordinación programas especiales	
Formato control de factores ambientales archivo clínico	Completo
Procedimiento acceso del paciente a los Programas Especiales	Completo

Procedimiento alta y egreso del paciente del paciente a los Programas Especiales	Completo
Procedimiento Evaluación de Registros Clínicos	Completo
Procedimiento Plan de contingencia historia clínica electrónica	Completo
Procedimiento Prestación de Servicios en Programas Especiales	Completo
Procedimiento Registros de implantes	Completo
Coordinación de seguridad en las prácticas odontológicas	
Formato de indicadores de seguridad de la práctica odontológica	Completo
Formato gestión de notificaciones udea (contingencia manual)	Completo
Manual de bioseguridad	Completo
Manual de comunicaciones con enfoque diferencial	Completo
Manual de esterilización	Completo
Manual de gestión de eventos adversos e incidentes	Completo
Manual de re uso 2023	Completo
Manual de seguimiento (indicadores) de seguridad del paciente	Completo
Manual para el control del riesgo de caídas	Completo
Manual para el uso seguro de medicamentos	Completo
Manual para la identificación correcta de pacientes	Completo
Procedimiento de consentimiento informado - SMILE	Completo
Procedimiento de monitorización de aspectos de seguridad del paciente	Completo
Programa de seguridad del paciente	Completo

Es importante señalar que, en el área de seguridad en la práctica odontológica, se cuenta con 16 documentos y algunos relacionados con los requisitos de habilitación, los cuales son exigidos por la normativa vigente para garantizar la seguridad de los pacientes durante la operación, estos documentos fueron revisados en su totalidad por el coordinador responsable. Adicionalmente, en el Centro de Ayudas Diagnósticas se dispone de otros 24 documentos, cuya revisión se está llevando a cabo de manera minuciosa debido a la sensibilidad de la información que contienen y su relevancia en los procedimientos realizados diariamente con los usuarios, En el área se elaboraron un total de 13 procedimientos, 5 instructivos, 3 manuales y 2 protocolos.

Para el departamento, la creación de la documentación requerida representó un desafío significativo; no obstante, el equipo asumió con compromiso el proceso, logrando completar 12 procedimientos, 6 formatos, 1 protocolo, 12 manuales (de los cuales uno se encuentra en proceso de modificación), 2 guías y 1 programa; adicionales a los anteriormente mencionados en el centro de ayudas diagnosticas.

Matriz de avances y pendientes.

Tabla 6. Matriz de avances

Macroprocesos	Avances		Observaciones
	Cambios	Pendientes	
Extensión	<ul style="list-style-type: none"> Se crea un nuevo proceso ejecutable a partir de una contribución como unidad académica. Se inicia con la planeación y creación de documentos que harán parte de la gestión documental en el Departamento De Atención Odontológico Integral. 	<ul style="list-style-type: none"> Que los documentos sean aprobados por la División de estrategia y Organización. 	
Bienestar	N/A	N/A	Revisión completa
Investigación	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la gestión de innovación con el equipo responsable para la valoración y 	

		<p>retroalimentación de la gestión de la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar base de datos con los documentos existentes y la priorización de estos. • Diligenciar matriz de servicios.
Docencia	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la retroalimentación por parte del equipo para las particularidades de la facultad. • Diligenciar base de datos con los documentos existentes y la priorización de estos. • Diligenciar matriz de servicios.
Gestión Administrativa	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la retroalimentación por parte del equipo para las particularidades de la facultad. • Diligenciar matriz de servicios.
Comunicaciones	Se plantea la opción de la eliminación del proceso ejecutable Planeación y evaluación de la comunicación.	N/A

Relaciones Internacionales	Pendiente programar reunión con el equipo	por	No	se	ha
Planeación	Desde la División de estrategia y Organización quedamos pendientes de que nos presenten la matriz de contribuciones del macroproceso de planeación. Reunión pospuesta para enero.	y	No	se	ha

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Los resultados de este proyecto representan un avance estratégico de gran relevancia para la Facultad de Odontología, ya que lograron integrar de manera efectiva los procesos operativos y documentales de la unidad académica con el modelo de gestión por procesos establecido por la Universidad de Antioquia. Este logro no solo refuerza la coherencia institucional al alinear las actividades específicas de la facultad con los lineamientos estratégicos definidos a nivel central, sino que también fomenta una mayor armonización en la estructura organizacional de la universidad, cumpliendo a cabalidad con el objetivo específico *“Evaluar los procesos existentes en la Facultad de Odontología conforme a la estructura de procesos institucionales de la Universidad de Antioquia.”* Objetivo específico número 2.

La alineación alcanzada implica un fortalecimiento en la gestión interna de la facultad, al reducir redundancias y promover la estandarización de las prácticas de trabajo. Este enfoque integrado facilita una mejor administración de los recursos, asegura el cumplimiento de normativas y mejora la eficacia en la ejecución de los procesos clave de la institución. Además, al adoptar el modelo de gestión por procesos, la Facultad de Odontología avanza hacia un esquema de trabajo más sistemático, organizado y centrado en la mejora continua, consolidando así su contribución al cumplimiento de la misión institucional, cumpliendo con *“Apoyar el ajuste y la modelación de los procesos de la Facultad de Odontología, mediante mecanismos y metodologías para la implementación del modelo de gestión por procesos”* Objetivo específico número 3.

Así mismo, el enfoque en los macroprocesos especialmente en el macroproceso de extensión permitió identificar y estructurar un proceso ejecutable que refleja las capacidades y necesidades específicas de la facultad robusteciendo la intención de las particularidades y especificidades que conlleva la labor y el quehacer de la facultad como fuente latente de la prestación de servicios. Este esfuerzo destacó la importancia de la extensión como eje misional de la universidad.

En concordancia con lo anterior, se realizaron esfuerzos que ayudaron para la revisión y clasificación de los documentos dentro de la extensión particularmente en el

Departamento de Atención Odontológica Integral permitiendo una mejor comprensión del estado actual de la documentación y la integración de la gestión documental en estas áreas. Esto incluyó la identificación de documentos actualizados, obsoletos, en desarrollo y provenientes de otras áreas, lo cual facilitó el diseño de un plan de mejora para la gestión documental en todo el equipo, siendo estos pioneros de la iniciación para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo que tiene la facultad con el compromiso de la gestión documental como macroprocesos habilitadores y de apoyo, cumpliendo de lleno con el *“Apoyo a la documentación y actualización de los procesos, para la gestión documental en el Departamento de Atención Odontológica Integral DAOI y su posterior integración al repositorio institucional.”* Objetivo específico número 5.

La implementación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) fue un elemento fundamental en el desarrollo del proyecto, ya que proporcionó un marco metodológico claro y estructurado para abordar la evaluación y mejora de los procesos en la Facultad de Odontología. Este enfoque permitió no solo identificar áreas de oportunidad, sino también establecer acciones concretas para optimizar las prácticas de trabajo, asegurando que cada etapa del ciclo contribuyera al cumplimiento de los objetivos establecidos. Es por esto que, gracias a esta metodología, no solo se lograron resultados tangibles en términos de organización, sino que también se fomentó una cultura de mejora continua dentro de la facultad, clave para mantener la calidad y eficiencia en los procesos a largo plazo. Este enfoque asegura que las prácticas de trabajo documentadas no solo cumplan con las normativas vigentes, sino que se conviertan en herramientas dinámicas y adaptables para enfrentar los desafíos futuros, cumpliendo con *“Apoyar la adaptación de los procesos de la Facultad de Odontología con el modelo de gestión por procesos de la universidad”* Objetivo específico número 4.

6.2 Recomendaciones

Aunque el proyecto logró avances sustanciales en la organización y actualización de documentos, aún enfrenta retos significativos relacionados con la formalización y aprobación de las prácticas de trabajo conforme a los estándares institucionales. Este desafío radica en la necesidad de garantizar que los documentos no solo cumplan con los requisitos normativos establecidos por la universidad, sino que también sean aprobados formalmente por los órganos pertinentes para su integración en el repositorio institucional y su uso oficial. La falta de prácticas

de trabajo completamente formalizadas puede limitar la eficacia del sistema de gestión documental, generando brechas en la estandarización y dificultando la accesibilidad a información confiable y actualizada. Además, sin una aprobación oficial, los documentos corren el riesgo de no ser reconocidos como parte integral de los procesos institucionales, lo que podría retrasar la implementación de mejoras en otras áreas de la facultad. Por lo que se recomienda implementar un sistema de seguimiento periódico para monitorear el estado de los documentos en desarrollo, asegurando que avancen hacia su formalización y actualización constante. Este enfoque garantizará que la documentación no solo sea un reflejo de las prácticas actuales, sino también una herramienta estratégica para la gestión y la toma de decisiones.

Por consiguiente, se recomienda también ampliar el análisis y la implementación de prácticas de trabajo a otros macroprocesos como docencia, investigación, bienestar, comunicaciones, planeación e internacionalización, asegurando una cobertura integral del modelo de gestión por procesos y gestión documental en la facultad con esto se logrará la creación de una cultura enfocada en una cultura de calidad y mejora continua.

Referencias

- Alarcón Díaz, Noelia, Alarcón Díaz, Orlando, Alarcón Díaz, Jorge Duberlin, & Alarcón Díaz, Daysi Soledad. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, (44), 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services.
- Dirección de planeación y desarrollo institucional. (2023). *Manual de la arquitectura de procesos de la universidad de Antioquia*. <https://bit.ly/3VCOS0q> Sitio oficial Universidad de Antioquia [UdeA], (2024). <https://bit.ly/4iroLSH>
- Hernández Lugo, A. (2002). *Gestión por procesos*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Tomado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786734>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. Norma Técnica.
- Jaime, C. (2016). *GUÍA PARA EL DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS*. <https://www.researchgate.net/publication/308903776>.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomenga.
- Núñez Sarmiento, L. I., Vélez Ramírez, M. C., & Berdugo Correa, C. R. (2011). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería Y Desarrollo*, 16(16), 45–58. Recuperado a partir de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/2341>.

Anexos

Anexo 1. Base de datos estado de la documentación.