La Gestión Educativa por Procesos
Guía para su identificación
e implementación[1]

Plan de Mejoramiento Institucional basado en la Gestión por Procesos

Autor: José A. Pernett C.
jpernett@udistrital.edu.co

RESUMEN:

E*l presente trabajo (primera parte) contiene una propuesta de gestión para instituciones educativas bajo el modelo de Gestión por Procesos. Es un hecho que la formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que las direcciones escolares por lo general gestionan y administran bajo criterios intuitivos y muy lejos de un reconocimiento consciente acerca de los diferentes procesos que discurren en la institución escolar y/o en el aula de clase. Las diferentes acciones que se producen en el interior de la escuela se aprecian más por la opción del activismo académico que por la dinámica misma de acciones articuladas con las áreas estratégicas y el horizonte institucional.*

El punto de vista según el cual, por el estado actual de los proyectos educativos se requiere precisar los tipos de procesos curriculares, administrativos y de desarrollo humano, se concretiza en una propuesta o guía para que las instituciones educativas del Distrito elaboren sus planes de mejoramiento cualitativos entendidos estos como la articulación de todos sus procesos alrededor de factores como la visión, misión, principios y valores reconocidos colectivamente.

De igual forma toma cuerpo en la propuesta lo que es entendido como una característica esencial de todo proceso: ser capaz de cruzar vertical, horizontal y diagonalmente la institución educativa. Es por ello que se explicita el hecho mismo de que el proceso responda al QUE y no al COMO, así como la necesidad de ser comprendido por cualquiera en la institución.

Al final y como anexo el documento incluye el Plan de Mejoramiento Cualitativo para una institución educativa (Lucero Alto Compartir) como ilustración para implementar una gestión por procesos.

PALABRAS CLAVES.
Pedagogía Institucional Gestión, Proceso, Planeación, procesos organizacionales, procesos funcionales, procesos operativos, procesos de apoyo, impacto del proceso, factor clave de éxito, subprocesos, indicadores

AREA TEMÁTICA:
Componente Científico disciplinar: Área Gestión de Proyectos Educativos Institucionales.

---

[1] Artículo publicado en la Revista MasEducativa de España. 26 enero 2004
http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaNumeroRevistaIU.visualiza&numeroRevista_id=507

LA GESTION POR PROCESOS

Dado el estado actual de los Proyectos Educativos Institucionales se requiere precisar detalladamente los tipos de procesos con los que habremos de relacionarnos en el futuro inmediato. Estos procesos enmarcados en el campo de lo curricular y lo administrativo harán de nuestros planteles una organización *gestionada por procesos.*

Pareciera una redundancia pero no lo es; Si bien hoy la moda actual en el discurso educativo es el trabajo por procesos, (y que maestro o directivo dice no estar haciéndolo) verdaderamente no se trabaja en ello si no se explicitan, determinan, identifican y legitiman institucionalmente. Es decir, que de todos sean reconocidos tales procesos. Estamos hablando entonces de una *Gestión por Procesos.*

Pero, ¿por qué nos empeñamos en solicitar una gestión de este tipo y con este enfoque? Porque las organizaciones educativas son tan eficientes como lo sean sus procesos. Quienes ya han tomado conciencia de esto han reconocido lo ineficiente que es el trabajo desde los nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, lo que se traduce en formalismo burocrático amen de las medidas estrafalarias con que se le quiere dar solución a problemas cotidianos. Es muy común encontrar directores que exigen resultados pero que no proveen los medios para alcanzarlos. La asignación de medios y recursos son los que permiten lograr los resultados esperados y en esta acción es donde radica la autoridad de un director.

De igual modo nadie niega que la presente sociedad se caracteriza por ser una sociedad del conocimiento donde las instituciones escolares abanderan el lema de "aprender a aprender", pero desconociendo que tal destreza se desarrolla es a través de la Administración del Conocimiento la cual se define como un conjunto de procesos por los cuales una organización o empresa recoge, analiza, didactiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad.

Esto es diferente a las actitudes “depredadoras” de direcciones educativas que parten del principio de que el recurso humano en dichas instituciones es solo atender al "cumplimiento de las funciones" y... pare de contar.

La gestión por procesos es la forma como una organización atiende sus actividades cotidianas las cuales se basan en los Procesos que ya ha explicitado. Por procesos se entiende la relación o secuencia dialéctica entre las actividades orientadas a la generación de nuevos valores (valores añadidos o agregados) y unos resultados que satisfagan los requerimientos del usuario o el encargo social de una comunidad. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar vertical, horizontal y diagonalmente la institución educativa. El proceso implica referirse a metas y fines antes que a acciones y medios; por ello es que un proceso responde al "QUE" y no al "COMO". De otra parte este tiene que ser comprendido por cualquier persona de la institución.

Por otro lado, también existe la confusión de lo que significa Calidad. Algunas

instituciones educativas erróneamente tienen establecido que Calidad es darle al usuario lo que la institución "cree" que el usuario solicita, llegando así a crear y desarrollar toda una infraestructura del Sistema de Calidad basada en "suposiciones"; y la calidad no es eso: la calidad no está basada en "corazonadas", sino en datos y hechos bajo un clima institucional que para el caso se trata del clima forjado bajo una cultura educativa. Y, para ello, debemos crear esa infraestructura partiendo de lo medular, de la Calidad: Asegurarnos de que lo que se hace en la institución, sólo tiene sentido si es para darle al usuario lo que solicita. Epistemológicamente hablando, lo anterior se traduce en el "encargo social" que desde el punto de vista cultural, político, social y económico demanda la sociedad.

Y, la única manera de asegurarnos, es a través de los procesos que deben estar elaborados de manera simple, de tal forma que constituyan la principal herramienta de trabajo de sus docentes, directivos y demás miembros de la comunidad educativa.

En otras palabras, no son los procesos por los procesos mismos, sino los procesos que describan las actividades necesarias para cumplir con los compromisos adquiridos.

Si Calidad es atender el encargo social, entonces una vez que se detectaron las necesidades de estos, el siguiente paso es precisamente conocer directamente de ellos y con sus palabras, lo que solicitan de la institución de tal forma, que se tenga oportunidad de traducir tales necesidades o compromisos que la misma adquiere, en frases que sean simples, fáciles de entender y ante todo, que sean verificables. Logrando esto, la institución tiene que verificar que lo que está haciendo es lo que debe hacer para cumplir con dichos compromisos.

Esto obliga a empezar a salirnos del método tradicional de elaboración de procesos, en donde algunos son los encargados de elaborarlos, darles forma, presentación y, posteriormente "utilizarlos".

Ahora, la parte medular de su elaboración consiste en que haya participación directa de todos los que se encuentran vinculados con determinada función. El punto es asegurarse de que todos reconozcan que son parte esencial del proceso; que son parte esencial de un sistema totalmente interdependiente que entiendan que, si uno de ellos no cumple con la parte que le corresponde, afectará el cumplimiento de los compromisos que la institución tiene para con los beneficiarios del servicio.

Este método de elaboración y participación directa de todos los que conforman la comunidad educativa, trae varias ventajas: Primero, se logra el compromiso de todos los que conforman el grupo de trabajo; segundo, el contenido de los procesos es claro y fácil de entender, ya que son ellos los que describen lo que hacen con sus propios conceptos y "tecnicismo"; tercero, da mayor seguridad a todos, ya que podrán conocer qué hacen los otros compañeros. Luego entonces, se requiere de dos grupos participantes para la elaboración de los procesos: el grupo que conoce la metodología para su elaboración y los especialistas en lo que se hace en la escuela, es decir, la propia comunidad educativa.

¿ Qué se sugiere hacer para lograr la aceptación de la participación y el trabajo con base en procesos? Recordemos que tenemos que convencer y la mejor forma

de hacerlo es mostrar los beneficios que se obtendrán al desempeñarse con base a dichos procesos: a) Reconocer exactamente cuál es el papel a jugar; b)lograr una evaluación de desempeño válida; c) Trabajar para cumplir el proceso y no para complacer a las directivas institucionales; y d) es un instrumento para que la institución apoye en la obtención de los insumos o el equipo de trabajo que requieran para cumplir con el proceso.

En conclusión, los procesos para que sean verdaderas herramientas de trabajo, primero deben elaborarse con base en la demanda social y segundo; debemos elaborarlos con la participación directa de quienes se vinculan a la institución, es decir, con los verdaderos expertos en lo que se hace en la institución. Esto nos conmina a tener un diagnóstico claro de lo que debe hacerse para cumplir con los objetivos institucionales. Un diagnóstico que sin lugar a dudas dejará de tener validez si no está acompañada del instrumento y sistema de validación correspondiente.

Dado que se trata de ajustar (y tal vez re-conocer) el PEÍ sugiero la siguiente guía para la identificación de procesos.

1. FORMACIÓN DEL EQUIPO Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Debe ser interdisciplinar y que tenga las siguientes características:

a) Debe constituirse inicialmente dos equipos de trabajo: Equipo de procesos curriculares y Equipo de procesos administrativos

b) El equipo de procesos curriculares debe ser de carácter interdisciplinario, esto es, que estén representadas todas las áreas académicas mas la coordinación académica si la hubiere, en tanto que el Equipo de procesos administrativos deberá constituirse con la presencia de los miembros del Consejo Directivo, mas el coordinador de convivencia, un representante del Departamento de Orientación y un representante del personal administrativo y de servicios.

2. PLANIFICACIÓN PARA LAS REUNIONES TENIENDO EN CUENTA:[2]

Objetivos de las mismas
Establecer hitos (puntos intermedios) para evaluar el grado de avance del proyecto
Programar las reuniones en el tiempo
Utilizar un planificador de proyectos
Establecer informes periódicos en los distintos estamentos de la comunidad educativa
Levantar actas con los compromisos adquiridos.

---

[2] Ver Pernett, J.A. Los espacios de reflexión en el centro educativo, en Modernidad y modernización en el contexto de los Proyectos educativos Institucionales, Universidad. Autonóma de Colombia, 1998, ps 57-64

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrolla en el plantel para lo cual tomaremos en cuenta lo siguiente:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en el plantel deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deberán desaparecer.
- El número de procesos no debe ser inferior a 5 ni superior a 10. Entre mayor sea el número de procesos mayor será la dificultad de su gestión
- Tomar como referencia otras listas afines al sector educativo y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades.

Es necesario clasificar los procesos una vez se ha hecho la identificación de los mismos. Esto es importante puesto que ello determina cuáles son los pasos que se establecen, así como el momento en que se inician. Esto implica una determinación de responsabilidades puesto que de no hacerse provocaría una serie de ambigüedades y poca efectividad.

Una clasificación tentativa podría ser la siguiente:[3]

Procesos organizacionales: Involucran a toda la organización o buena parte de ella; son de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento o dependencia. Por ejemplo, la celebración de actividades centrales conmemorativas (por lo general cívicas o de reconocimientos para un período académico) cuyo responsable prepara a otros responsables (encargado del salón de actos, audiovisuales, departamento de artes, profesor de danzas, tesorería, etc) y hasta los estudiantes que han de ser condecorados. Es un proceso que involucra prácticamente a todos los servicios o dependencias de un plantel.

Procesos funcionales: Son de carácter vertical. Se desarrollan por lo general en el interior de un departamento o dependencia. Los informes que entrega el departamento de orientación a determinada área para el tratamiento de específicos problemas relacionados con las dificultades de aprendizajes de algunos niños.

Procesos gerenciales: Son procesos que orientan toda la organización y cuyo responsable es la gerencia educativa los cuales se ejecutan con su guía y liderazgo. Por ejemplo, la aplicación de las pruebas censales lo cual implica ciertos desplazamientos a través de varias dependencias, áreas y personas estableciendo iniciativas y motivaciones.

Procesos operativos o primarios: Son llamados también esenciales; son los procesos que especifican la naturaleza de la institución; en este caso la

---

[3] Ver Mariño, Navarrete Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega, 2001, pags. 38-41

prestación del servicio educativo y que se traducen en el derecho que tienen los estudiantes en diferentes momentos de la vida dentro de la institución.

Procesos de apoyo: O soporte a los procesos esenciales; tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del talento humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. Son procesos de soporte o apoyo, los procesos administrativos financieros, inventarios, compras, suministros, mantenimiento de equipos, pagos, estadísticas, atención al usuario, etc.

Cualquiera que sea la clasificación que se haga de procesos, todos tienen en común la misma estructura. Todo proceso debe entregar unos salidas: servicios que requieren unos usuarios. Poseen unos proveedores que suministran entradas: insumos, caracterizaciones (perfiles) de comunidad educativa, recursos. Realizan una serie de actividades que se desarrollan en forma secuencial o simultáneas de manera sistemática pero también en medio de cierta incertidumbre y que transforman las entradas en salidas y agregan valor a dicha transformación.

4. PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

Una vez establecido el listado de los procesos del colegio se deberá presentar al Consejo Directivo para su revisión, priorización y aprobación.

El Consejo Directivo establece el listado definitivo y se responsabiliza en la priorización de los mismos identificando los procesos claves. Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando en referencia los siguientes aspectos:

Calcular el impacto del proceso.- Para cada proceso se hará una valoración de su importancia teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas, para lo cual es pertinente el uso de una matriz de valoración que tenga en cuenta los siguientes tipos de correlación: Fuerte (10 puntos). Media (5 puntos) y Baja (1 punto).

Repercusión en la comunidad educativa- Si bien estas ya han de haber estado consideradas en la definición de los objetivos estratégicos, es recomendable hacer una reflexión individualizada de cada proceso acerca de las consecuencias que para la comunidad educativa tendría un posible rediseno. Se recurren a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlos como variables de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

5. SELECCIONAR LOS PROCESOS CLAVES.

A partir de los resultados de la tabla anterior, el Consejo directivo selecciona los procesos claves y se ejercita su implementación realizando el diseño o rediseño de uno de los procesos preferiblemente el que más posibilidades de éxito tenga.

Un proceso clave es aquel que incide de manera significativa en los objetivos

estratégicos y son críticos para la calidad del servicio. Estos procesos claves tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo PHVA (planificados en la fase P, asegurarse su cumplimiento en la fase H, servir para realizar el cumplimiento en la fase V y utilizarse en la fase A, para ajustar y/o establecer objetivos). Además contar con indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

6. NOMBRAR RESPONSABLE DEL PROCESO

El Consejo Directivo nombra propietarios del proceso delegando en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores. A partir de este momento el o los propietarios del proceso contarán con la autonomía de actuación, con la posibilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos, por lo que es importante que estos cuenten con ciertas atribuciones que deben ser puestas de manifiesto públicamente.

MATRIZ DE PROCESOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS: 1: ..... 2: ..... 3: 4:	1	2	3	4	5	• Alto =10 puntos * Medio = 5 puntos 0 Bajo = 1 punto		
						Impacto	Repercusión	Total
Proceso A	0	*	*	*	•	26	10	260
Proceso B	*	•	*	*	•	35	10	350
Proceso C	*	0	•	0	•	27	5	135
Proceso D	*	•	0	•	0	27	5	135

7. IMPLEMANTACION DE LOS PROCESOS

Este momento se denomina de diseño o rediseño del proceso. Una vez identificados los procesos hay que procurar que estos den respuesta a los objetivos estratégicos. Para lo cual se definan las siguientes etapas:

- Constitución del equipo de trabajo
- Delimitación del proceso y subprocesos
- Establecer los objetivos básicos del proceso
- Identificar y resolver los problemas
- Establecer indicadores
- Implantar el proceso

Constitución del equipo de trabajo

Después de nombrar un responsable del proceso este selecciona aquellas

personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso. Estas deben ser consideradas a partir de la experiencia en las actividades incluidas, su capacidad creativa e innovadora y representación de una persona por cada uno de las dependencias o áreas que realizan actividades en el proceso. Es necesario designar un facilitador el cual deberá tener dominio del trabajo en grupos. Por último es necesario establecer un plan de trabajo.

Delimitación del proceso y los subprocesos

Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente se tendrán que identificar:

- Los límites del mismo para lo cual vale la definición de criterios con respecto a acciones, instrumentos, procesos relacionados, insumos, etc.
- En los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos
- Los subprocesos deben garantizar el cumplimiento del ciclo PHVA
- Determinar cómo es que estamos haciéndolo hoy. Para esto se debe relacionar: Documentos existentes, procedimientos, indicadores y subprocesos
- Elaborar los diagramas y cuadros básicos

PROCESO		Subproceso relacionado	Indicadores relacionados	Procedimientos relacionados	Documentos relacionados
	P				
	H				
	V				
	A				

Establecer los objetivos básicos del proceso.

En esta etapa se trata de relacionar los objetivos estratégicos con el proceso; determinar las expectativas de quienes se constituyen en usuarios internos y por tanto esperan resultados con los cuales se iniciaría posteriormente otro proceso y por último identificar las carencias: subprocesos relacionados, indicadores, procedimientos, documentos. Los resultados pueden recogerse en un formato elaborado especialmente para ello.

Identificar y resolver problemas.

Una vez identificados los objetivos básicos del proceso, las necesidades que están sin cubrir y las carencias que el proceso presenta relacionados con la falta de subprocesos, indicadores y procedimientos, el equipo elabora un plan con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el cómo deberíamos implementar el proceso allí donde se han detectado dificultades o problemas. Para tal efecto es necesario aplicar algunos instrumentos que sirvan para tal efecto.

Establecer indicadores.

Los indicadores son necesarios para el mejoramiento. Los indicadores posibilitan la gestión y son fundamentales para interpretar lo que está ocurriendo, tomar medidas, definir la necesidad de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Implantar el nuevo proceso.

O Plan de Mejoramiento. La fase de diseño o rediseño termina con la presentación del nuevo proceso o plan de mejora, los indicadores, los objetivos planteados y el plan de mejoramiento. Antes de implementar el plan de mejoramiento es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar para lo cual se requiere.

- Comunicar y hacer partícipes a toda la comunidad que se verá implicada en la puesta en práctica de los nuevos procesos
- Dar la formación y capacitación necesaria