

---

## **La gestión por procesos en la mejora continua de centros educativos.**

**Process management in continuous improvement of educational centers**

**Pedro Adalid Ruiz**

**peteradaruiz@gmail.com**

**Prof. de la Universidad CEU-Cardenal Herrera**

### **Resumen:**

En la necesidad de alcanzar la calidad en los centros educativos, la implantación de la gestión por procesos juega un papel crucial, donde deben verse implicados todos los actores del desarrollo de la actividad educativa. En tal sentido, se pretende explicar una metodología a seguir para la aplicación de este sistema de gestión según la norma ISO 9001 2015, en su enfoque a empresas de servicio, como lo es un centro educativo. Una vez definidos los objetivos a lograr, establecidos en la misión, visión y valores del centro, se continuará con la determinación de los procesos clave y estratégicos, los cuales deberán ser planificados, monitoreados y medidos para su correspondiente análisis y evaluación con el fin de facilitar la toma de decisiones, como medidas de corrección y prevención. Pero se considera que la implantación de un modelo de gestión por procesos según ISO 9001 no será un fin en sí mismo, sino que deberá revisarse constantemente y complementarse siguiendo lo propuesto en el modelo Europeo de Excelencia de la EFQM, pues se concluye que ambas no son excluyentes entre sí, sino complementarias, en la búsqueda de la mejora continua de los procesos de gestión y por ende de la calidad del servicio que ofrece el centro educativo a sus clientes o usuarios: alumnos, padres y familias, y su influencia en su entorno social.

**Palabras clave:** Gestión, Proceso, Calidad de la educación, Centro de formación.

### **Abstract:**

In the need to achieve quality in educational centers, the implementation of process management plays a crucial role, where all actors involved in the development of the educational activity must be involved. In this sense, it is intended to explain a methodology to follow for the application of this management system according to ISO 9001 2015, in its approach to service companies, as it is an educational center. Once defined the objectives to be achieved, established in the mission, vision and values of the center, will continue with the determination of the key and strategic processes, which should be planned, monitored

and measured for their corresponding analysis and evaluation in order to facilitate decision making, as correction and prevention measures. But it is considered that the implementation of a process management model according to ISO 9001 will not be an end in itself, but should be constantly revised and complemented following the proposal in the EFQM European Excellence Model, since it is concluded that both are not they are mutually exclusive, but complementary, in the search for continuous improvement of the management processes and therefore the quality of the service offered by the educational center to its clients or users: students, parents and families, and their influence on their social environment

**Keywords:** Management, Process, Quality of education, Training center.

## 1. Introducción:

En la más reciente revisión de la norma ISO 9001: 2015 se hace referencia al seguimiento y medición de procesos. El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de realizar dicha evaluación con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos cubren los objetivos previstos.

Al considerar por separado sus definiciones, tenemos que el seguimiento o monitoreo es la actividad destinada a conocer el estado de un sistema, proceso o actividad; mientras que la medición es la actividad destinada a determinar cierto valor. Para que un sistema de gestión de calidad sea eficiente deberá arrojar evidencias en las que se pueda basar la toma de decisiones y mejoras, y el seguimiento y medición de procesos son fundamentales para reunir tales evidencias.

Con esta nueva visión de la norma se da un vuelco a los conceptos que anteriormente planteaba ISO para la implantación de sistemas de calidad, donde pasa del *aseguramiento de la calidad*; más enfocado a las empresas de actividad industrial, a la *gestión de la calidad*, dando más inclusión a las organizaciones de servicios. De este modo, no se busca asegurar un nivel alcanzado, sino introducir un proceso dinámico de mejora continua. Y precisamente un modelo de gestión por procesos es la herramienta organizativa imprescindible hacia la mejora continua (Portero, 2004).

En lo que se refiere a empresas de servicios, y en especial a centros educativos, con este nuevo modelo ISO se hace compatible y complementaria al modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Mientras la primera es ideal para

iniciar la dinámica de la gestión de la calidad en cualquier organización, aun cuando no es muy útil para comparar desempeño, la segunda es idónea como herramienta de autoevaluación, ya que establece unos criterios para la gestión excelente de una organización, con lo que busca orientar el proceso de mejora continua de una organización a través de la comparación de la propias prácticas de gestión con un planteamiento de gestión ideal o excelente. Es así que el modelo EFQM sí permite comparar organizaciones y deducir que a mayor puntuación, mayor grado de excelencia en la gestión.

Pero cual fuere el modelo empleado, poner el foco en la ejecución de procesos hace que todos los involucrados en la labor del centro educativo cumplan un papel importante en la gestión de la calidad del servicio que presta la institución. Vista la calidad como el grado en que las características de los procesos del centro educativo satisfacen las necesidades de sus grupos de interés, es posible afirmar que la mejora continua de la calidad basada en la gestión por procesos es la forma de diligenciar los centros educativos enfocándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, en este caso alumnos y familias.

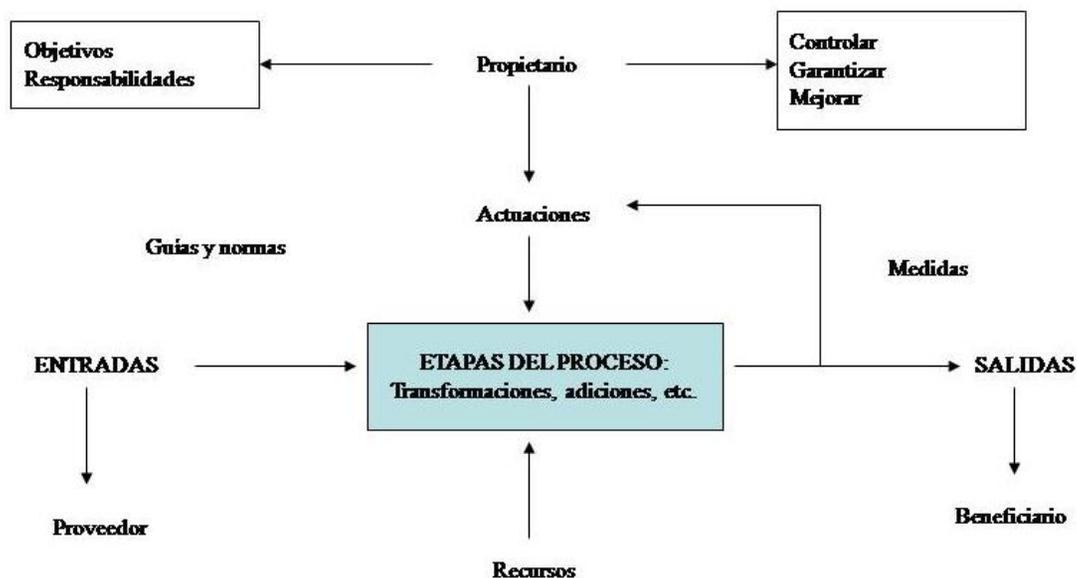


Figura 1. Representación de la gestión por procesos

En la metodología para implantar un modelo de gestión por procesos en un centro educativo se seguirá el ciclo de Deming, que parte de la planificación, sigue con la aplicación y continúa con la evaluación, para luego llegar a la fase de revisión, que a su vez llevará a una nueva fase de planificación. La gestión de la calidad inicia con el compromiso de todos los que la llevan a cabo, empezando por el equipo directivo del centro educativo, el profesorado y personal de administración y servicios, el alumnado y sus padres y familia, cada uno dentro de su campo de responsabilidad. A esto le sigue una sensibilización o información a todos los involucrados de qué supone su aplicación (sobre los objetivos a seguir para mejorar el centro) y con una formación para conocer y hacer posible la aplicación de los métodos y herramientas que sean precisos (López y Ruíz, 2004). El fin de todo esto es prestar un servicio de calidad al cliente, y sea cual fuere el modelo elegido de gestión por procesos a implementar se deberá seguir una táctica. Aquí se pretende proponer una.

## **2. Estrategia para comenzar la implantación de un sistema de gestión por procesos:**

Antes de iniciar las etapas de la implantación de la gestión por procesos es fundamental establecer el rumbo de nuestra gestión educativa. Para lo que se propone comenzar con la determinación de la misión, visión y valores del centro educativo.

La Misión: es la razón de ser de nuestro centro educativo. Debería responder a las preguntas ¿por qué existe y qué se pretende con nuestro centro educativo durante los próximos años?

La Visión: es el deseo o la imagen proyectada del centro en el mediano y largo plazo. Debe responder a interrogantes como ¿dónde quiero llegar, qué lugar deseo alcanzar en el futuro cercano?

Los Valores: estos incluyen las ideas, principios y áreas de valor en las que el centro basará su gestión para lograr esa imagen deseada en el tiempo.

Para que la definición de la misión, visión y valores del centro educativo sea efectiva, se debe considerar ciertas premisas, tales como:

- Su definición debe basarse en información suficiente, exacta y completa.
- El equipo directivo, en primer lugar, y luego el resto del personal del centro deben conocer y compartir entre sí las premisas fundamentales establecidas en la Misión, Visión y Valores.

- Difundir a alumnos, familias y colaboradores las directrices esenciales de nuestra misión, visión y valores, con el fin de que se genere y promueva un mayor involucramiento colectivo en la consecución de los objetivos propuestos.
- Revisar con periodicidad la vigencia de nuestra misión, visión y valores.

En la siguiente figura se sugiere una referencia gráfica para la definición de la misión, visión y valores de nuestro centro educativo.

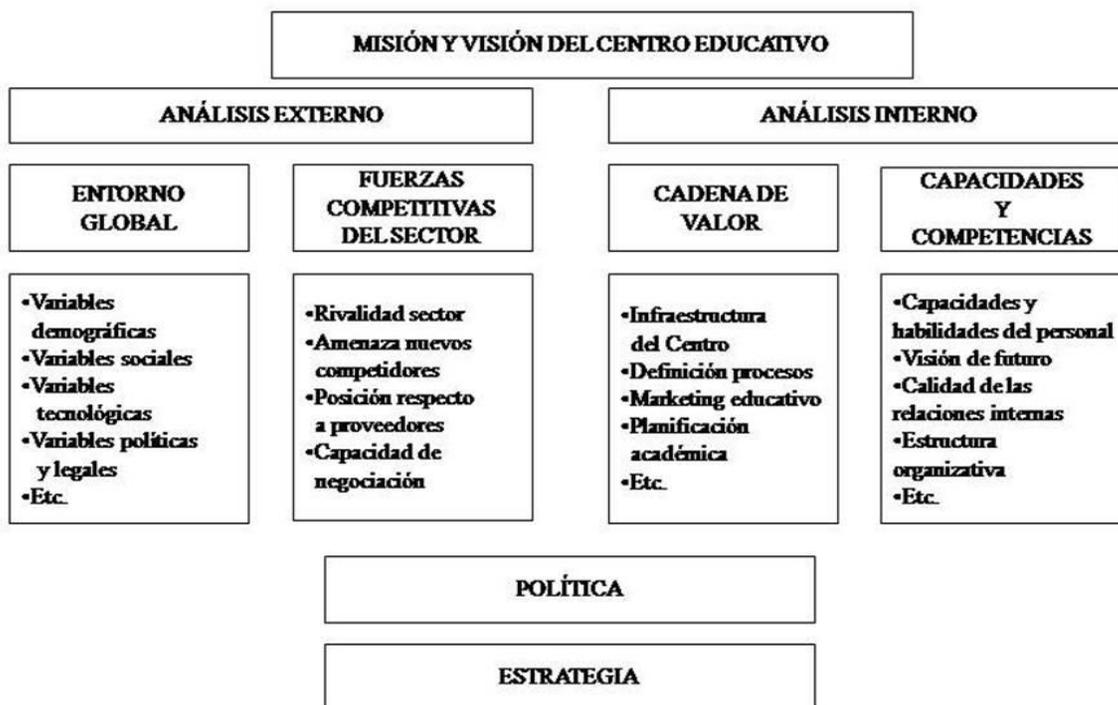


Figura 2. Guía de contenidos para la definición de la misión, visión y valores de un centro educativo

Partiendo de la determinación clara e incluyente de la misión, visión y valores de nuestro centro educativo, será responsabilidad de los directivos enfocarse en la articulación de planes estratégicos de acción que hagan posible mejorar aquellos procesos que nos lleve a esa imagen deseable y alcanzable del centro en el medio o largo plazo. Esto se llevará a cabo mediante la implantación de un modelo de gestión por procesos. De allí la importancia de la estrategia, que se ocupa de tomar las decisiones correctas para mejorar el centro en

el tiempo, y debe ir de la mano con las operaciones, que ocupan el día a día, pues la eficiencia operativa es necesaria y muy relevante para el óptimo funcionamiento del centro.

Para lograr la excelencia operativa, existen dos ejes de actuación fundamentales: la gestión por procesos y la mejora continua (Berna, 2015).

Teniendo ahora el concepto de calidad un alcance global, al abarcar a todas las actividades del centro (operativas y de gestión), se entiende por producto el resultado del trabajo de una o un grupo de personas y por cliente al destinatario de dicho trabajo o servicio, en este caso: todos los involucrados en la actividad del centro educativo, ya que estamos hablando de procesos interconectados; pero muy especialmente alumnos, padres, familias y la sociedad.

En cada etapa se deben identificar los procesos clave al determinar la voz del centro educativo, mediante la definición de su misión, visión y valores; y la voz del cliente, como las necesidades y expectativas de quien recibe el resultado final. De este modo, para orientar hacia procesos la dinámica de nuestro centro, es conveniente saber cuáles son estos procesos (García, 2018).

### 3. Determinación y clasificación de procesos:

Ya establecida la estrategia de nuestro modelo, la dinámica de la gestión por procesos se desarrollará con base en cinco fases consecutivas que definirán la ejecución de los planes operativos que permitan continuas mejoras en el centro educativo hasta alcanzar la visión. Las cinco etapas para la implementación de la gestión por procesos son:



Figura 3. Fases para la implantación de la gestión por procesos

Etapa 1. Identificación de procesos:

Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados, con valor añadido para el cliente

o destinatario del proceso. Para determinar si una actividad es un proceso debe tener los siguientes aspectos (Mallar, 2010):

- Una misión o propósito claro.
- Contener entradas y salidas.
- Permitir identificar los clientes, proveedores y producto final.
- Ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Factible de aplicar la metodología de gestión por procesos (medida en tiempos, recursos y costos).
- Posibilidad de asignar a una persona o grupo la responsabilidad del proceso.

En esta primera fase de identificación de procesos se puede tomar nota de todos los procesos que nos sea posible reconocer en nuestro centro (puede ser en un grupo de trabajo, a través de una tormenta de ideas).

Etapa 2. Inventario de procesos:

En esta etapa, dependiendo del tamaño de los procesos en la lista producto de la etapa anterior, procederemos a estructurarlos o inventariarlos en al menos dos categorías: procesos y subprocesos. De esta manera obtendremos un listado estructurado en el cual podamos diferenciar un proceso principal del conjunto de subprocesos que dependan de él.

De esta etapa surgirá el Catálogo de Procesos del centro educativo. Del cual, a modo de ejemplo, se presenta a continuación un "catálogo tipo":

Cuadro 1. *Catálogo general de procesos educativos*

Código	Título
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>PE.01</b>	01.1 Finalidades educativas y proyecto educativo
	01.2 Diseños curriculares y P.C. de etapa
	01.3 Reglamento de Régimen Interior
<b>PE.02</b>	<b>PLANIFICACIÓN ANUAL</b>
	02.1 Planificación General Anual (PGA)
	02.2 Documento Organización del Centro (DOC)
	02.3 Memoria anual
<b>ORGANIZACIÓN INICIAL DE CURSO</b>	

<b>PE.03</b>	02.1 Distribución de asignaturas y aulas 02.2 Elaboración de horarios 02.3 Distribución de funciones – órganos unipersonales 02.4 Revisión Proyectos curriculares
<b>PE.04</b>	<b>GESTIÓN PRESUPUESTARIA</b> 04.1 Elaboración presupuesto anual 04.2 Planificación de inversiones y futuros recursos
<b>PE.05</b>	<b>INNOVACIÓN EDUCATIVA</b> 05.1 Incorporación de nuevas líneas educativas 05.2 Empleo de NN.TT.
<b>PROCESOS CLAVE (PC)</b>	
<b>PC.01</b>	<b>TUTORÍA CON ALUMNOS</b> 01.1 Entrevista personal del tutor con alumnos 01.2 Tutorías grupales 01.3 Proyectos de educación en valores
<b>PC.02</b>	<b>ORIENTACIÓN, TUTORÍA Y SEGUIMIENTO ALUMNADO</b> 02.1 Pruebas y test 02.2 Adaptaciones curriculares (significativas y no significativas) 02.3 Orientación laboral y de estudios
<b>PC.03</b>	<b>INFORMACIÓN Y ATENCIÓN A PADRES Y FAMILIAS</b> 03.1 Reuniones de comienzo de curso y circulares informativas 03.2 Entrevistas personales con tutores o dirección 03.3 Escuela de padres y actividades culturales y recreativas
<b>PC.04</b>	<b>ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD</b> 04.1 Detección y atención de necesidades educativas especiales 04.2 Atención a las dificultades de aprendizaje 04.3 Integración de alumnos de otras culturas
	<b>ACCIÓN DOCENTE (PROCESOS PEDAGÓGICOS EN EL</b>

<b>PC.05</b>	<b>AULA)</b>
	05.1 Programaciones didácticas 05.2 Control del aula 05.3 Metodología docente
<b>PC.06</b>	<b>EVALUACIÓN ACADÉMICA</b>
	06.1 Realización de pruebas 06.2 Juntas de evaluación 06.3 Confección y entrega de boletines
<b>PC.07</b>	<b>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS (acción docente fuera del aula)</b>
	07.1 Programación 07.2 Información y preparación de la actividad 07.3 Valoración individual, seguimiento y valoración final del programa
<b>PC.08</b>	<b>ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES</b>
	08.1 Planificación 08.2 Organización y seguimiento de las actividades
<b>PC.09</b>	<b>GESTIÓN DE CONFLICTOS DISCIPLINARIOS</b>
	09.1 Prevención 09.2 Aplicación del Reglamento y resolución de casos
<b>PC.10</b>	<b>ADMISIÓN DE ALUMNOS</b>
	10.1 Información y documentación 10.2 Entrevistas con los padres 10.3 Acogida y atención de nuevos alumnos
<b>PC.11</b>	<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>
	11.1 Comedor 11.2 Transporte escolar 11.3 Seguro escolar
	<b>MARKETING E IMAGEN DEL CENTRO</b>
	12.1 Decoración, ambientación y limpieza 12.2 Uniforme y prendas deportivas propias (logotipo)

<b>PC.12</b>	centro) 12.3 Página Web y atención del público
<b>PC.13</b>	<b>RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES Y ENTORNO</b> 13.1 Universidad      13.3 Administración educativa 13.2 Ayuntamiento      13.4 Otros (Asuntos sociales...)
<b>PC.14</b>	<b>FORMACIÓN EN CENTROS DE TRABAJO (FCT)</b> 14.1 Búsqueda y mantenimiento de empresas 14.2 Asignación y seguimiento de FCT
<b>PC.15</b>	<b>BOLSA DE EMPLEO</b> 15.1 Convenios de prácticas y relaciones con empresas e instituciones 15.2 Gestión de solicitudes de empleo
<b>PROCESOS SOPORTE (PS)</b>	
<b>PS.01</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> 01.1 Formación de personal 01.2 Convivencias y encuentros informales (Relaciones internas) 01.3 Motivación y reconocimientos (25 años...)
<b>PS.02</b>	<b>PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES Y PROCESOS BUROCRÁTICOS DE SECRETARÍA</b> 02.1 Becas y ayuda de libros 02.2 Petición de títulos 02.3 Matriculación
<b>PS.03</b>	<b>ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN DE RECURSOS Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES</b> 03.1 Reposición y renovación de material 03.2 Reparación e instalaciones
<b>PS.04</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA (RECURSOS ECONÓMICOS)</b> 04.1 Gestión de cobros de recibos 04.2 Contabilidad

	04.3 Gestión para ingresos extraordinarios (aulas, etc.)
<b>PS.05</b>	<b>SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>
	05.1 Evaluación de riesgos 05.2 Plan de evacuación y Seguridad e higiene
<b>PS.06</b>	<b>SUBVENCIONES Y ACTUALIZACIÓN NORMATIVA</b>
	06.1 Lectura diaria de boletines oficiales (Estado, autonómico, provincial) 06.2 Tramitación de solicitudes y seguimiento expedientes
<b>PS.07</b>	<b>COMPRAS</b>
	07.1 Compras 07.2 Almacenamiento de productos y artículos en el Centro 07.3 Evaluación, homologación y seguimiento de proveedores

Etapa 3. Clasificación de procesos:

Seguiremos la siguiente clasificación de procesos:

- Procesos estratégicos: su finalidad es definir directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos del centro educativo. Sus elementos de entrada suelen ser datos sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. Y sus salidas son los planes operativos o de gestión. Estos son establecidos por la alta dirección y determinan cómo opera el centro educativo.
- Procesos clave: son aquellos cuyo fin es suministrar servicios a los clientes externos del centro educativo. Mediante ellos los alumnos, padres, etc. conforman su percepción sobre nuestra institución. A través de estos procesos el centro se relaciona con el exterior.
- Procesos soporte o de apoyo: son los responsables de organizar, suministrar y coordinar los recursos (personas, instalaciones, financiación y documentación) que el centro educativo necesita para desarrollar su actividad.

Etapa 4. Mapa de procesos:

Es la imagen o gráfica a través de la cual el centro educativo expresa su estructura de gestión. Debe ser claro y reflejar la identidad del centro. En él se podrán visualizar globalmente las interrelaciones entre las entradas y salidas de los procesos.

A continuación se muestra un ejemplo de mapa de procesos de un centro educativo:

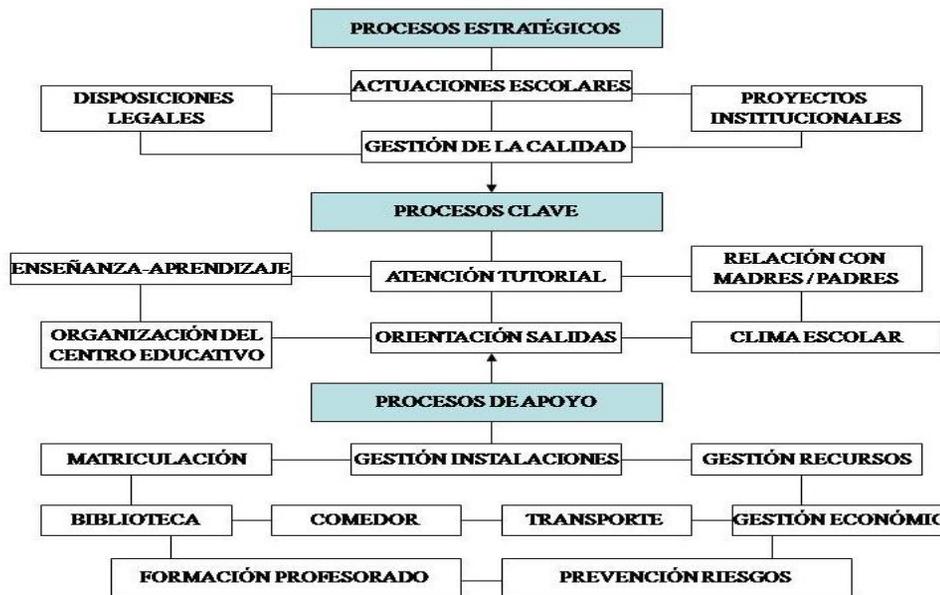


Figura 4. Mapa de procesos de un centro educativo

Etapa 5. Selección de procesos:

Dado que no es posible abordar a la vez la totalidad de los procesos identificados, es imprescindible priorizar y enfocar los esfuerzos hacia la mejora. La selección de procesos permite identificar entre todos los procesos registrados en el catálogo, cuáles son los esencialmente críticos para que el centro educativo logre sus objetivos (definidos en su visión).

Son procesos críticos aquellos que:

- Tienen una importante correlación con alguna de las directrices establecidas en la visión del centro.
- Se encuentran en una situación desordenada y es inaplazable sistematizar su aplicación.
- Los resultados de su evaluación se encuentran por debajo de los límites de control predefinidos por el centro.

Estos factores críticos pueden variar según los objetivos estratégicos del centro y su visión. Una vez identificados los procesos críticos, los directivos del centro tendrán que organizar planes de mejora sobre estos, en los que se involucre al mayor número posible de personas del centro educativo (Portero, 2004).

#### **4. Herramientas para el análisis de procesos:**

Esta es la etapa más delicada de la gestión de los procesos. En la misma se persigue desglosar los procesos claves del mapa de procesos, diseñando una ficha para cada uno de ellos en los que se incluirán, como elementos esenciales, las entradas, salidas e indicadores de procesos de control y de resultados. Para cada proceso identificado en el mapa de procesos se parte del momento en que se presta el servicio al cliente/usuario. Desde este instante se irá recogiendo el proceso hacia atrás para ir identificando los pasos, tareas o actividades, entradas y salidas, los responsables, etc., que se han ido realizando hasta el momento en el que se realizó la solicitud del servicio.

Este trabajo es bastante complejo y se aconseja que se realice en varias etapas. En una primera fase se deben identificar los subprocesos en los que sea posible dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio minucioso de cada uno de estos. El análisis de cada proceso finaliza con la confección del diagrama de flujo, la ficha del proceso, la identificación de los indicadores de control y resultados y, por último, con la organización de la documentación correspondiente (Pérez, 2004).

Entrando en detalle sobre las herramientas de gestión a emplear en aquellos procesos que han sido seleccionados como críticos de nuestro centro educativo, se pueden mencionar:

- **Ficha de Procesos:** para los procesos que han sido identificados en el catálogo. En ella planificaremos los objetivos, estructura y sistema de evaluación de los mismos.
- **Manual de Procedimientos:** para los subprocesos que conforman cada proceso. Aquí se hará un detalle riguroso de la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se generan en el desarrollo de esta actividad.

Para la planificación de los procesos se empleará la ficha de procesos, donde se definirá:

a) La finalidad del proceso: se refiere a concretar y determinar la intención del proceso, tomando en cuenta:

- ¿A quién está orientado o dirigido el proceso? (clientes o destinatarios).
- ¿Qué necesidades busca satisfacer?
- ¿Qué objetivos pretende alcanzar?

b) El Diagrama de Flujo del proceso: es una de las herramientas más usadas para el análisis de los procesos. Es la representación gráfica del proceso. Facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, pues ello contribuye a la comprensión del mismo.

c) Indicadores para la evaluación del proceso: es imprescindible para evaluar el desempeño de los procesos identificados de nuestro centro educativo. En la Ficha de Procesos se deberá incluir:

- Nombre del indicador.
- Método de medida.
- Responsable de la medida.
- Frecuencia de la medida.
- Valor de referencia.

Además se podría incluir en la Ficha del Proceso: el ámbito de aplicación del proceso, sus entradas y salidas, los responsables implicados y los criterios a seguir en su ejecución (Pérez, 2004).

En cuanto al manual de procedimientos, se puede decir que describe a detalle la ejecución de las distintas actividades que componen un proceso. Para eso, debería contener los siguientes aspectos:

- Designación de la actividad: donde se defina lo más exacto posible los diferentes pasos a seguir para realizar la actividad correctamente.
- Determinación de los responsables: quienes deben intervenir en cada secuencia definida, aclarando si ejecutarán, revisarán o aprobarán la actividad que corresponda.
- Definición de las evidencias: que deben surgir de la realización de la actividad, detallando los modelos o formatos de registro que llenarán los distintos responsables.

## **5. Implantación, medición y seguimiento de los procesos:**

Luego de la planificación y definición de procesos se iniciará su implantación. La parte más compleja y crucial. Sería la puesta en práctica de nuestro modelo de gestión por procesos aplicado al centro educativo. Poner en marcha adecuadamente el sistema y organización por procesos desarrollado requerirá que consideremos los siguientes factores:

- Es primordial el compromiso y ejemplo de la dirección del centro.
- Se recomienda una implantación ordenada, que se vayan involucrando los distintos elementos del centro con seguridad y oportunamente.

El proceso de implantación deberá desarrollarse de forma ordenada y estructurada. Es importante mantener informado al personal acerca de los objetivos del proyecto, los recursos disponibles y los logros que se vayan obteniendo. Es aconsejable dividir el personal del centro educativo en pequeños grupos de trabajo de manera que se facilite la organización de la labor a ejecutar y el posterior seguimiento de los procesos de implantación.

Después de la implantación, lo más adecuado para realizar tal monitoreo del desempeño es a través de los indicadores y fichas de indicadores. Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, proceso, actividades, estructura, etc.) que hace posible, mediante su medición periódica y comparativa, evaluar frecuentemente dicha característica y comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Un buen indicador debe cumplir ciertos atributos:

- Debe ser cuantificable (en número o porcentaje).
- Ser fácilmente identificable.
- Medir sólo lo que es importante.
- Ser claro y comprensible.
- Un dato aislado no es significativo, sino el análisis de tendencias.
- No deberían ser demasiados.

Gráficamente, sería algo como:

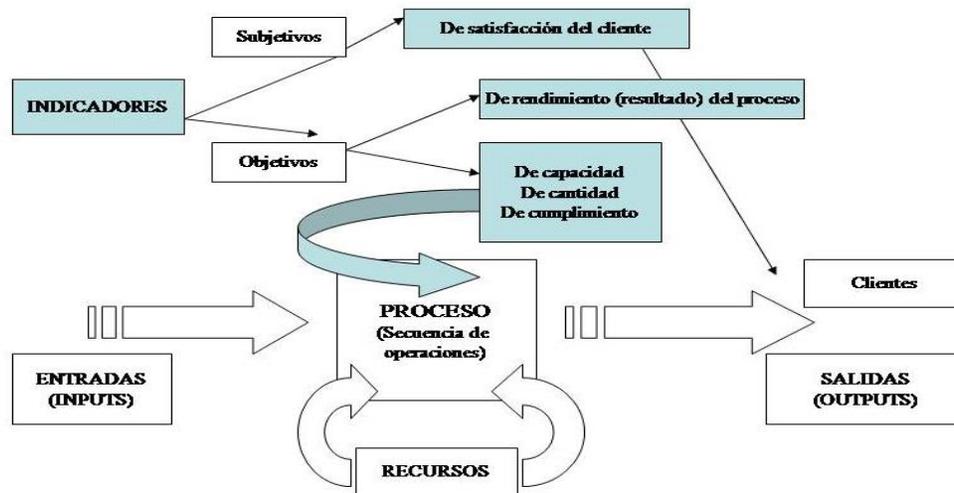


Figura 5. *Medición de un proceso*

Existen varios tipos de indicadores:

- Indicador de satisfacción del cliente: es subjetivo. Sería una medida de la percepción del cliente sobre el servicio recibido, generalmente se calcula por medio de una encuesta estructurada de preguntas.
- Indicador de rendimiento o resultado: es objetivo. Mide directamente el nivel de eficacia o el impacto sobre el cliente/usuario, cuantificando los resultados objetivamente evaluables que se han alcanzado en el proceso.
- Indicador de control del proceso: es objetivo. Son los que controlan el desarrollo de la secuencia de actividades que conforman el proceso. Establecen medidas que indican cantidad, cumplimiento o conformidad, y también capacidad.

Teniendo en cuenta los tres tipos de indicadores señalados, se entiende que, para la óptima medición de un proceso se debe precisar un "Paquete de Indicadores" lo suficientemente ágil y completo, de forma que obtengamos información relevante y significativa del grado de evolución (o mejora) del proceso. En todo caso, deberán obtenerse datos de tipo objetivo y subjetivo.

Cada indicador deberá definirse por medio de una ficha, que podría incluir:

- Código.
- Nombre.
- Período y fecha de actualización.

- Descripción.
- Forma de cálculo.
- Método de comprobación o evidencia.
- Responsable.

Del análisis de la información obtenida en el plan de seguimiento y medición, la dirección del centro educativo deberá evaluar del desempeño de los procesos:

- Que los resultados cumplan con los objetivos establecidos.
- Que los resultados sigan una tendencia positiva en el tiempo.
- Que los resultados sean iguales o superiores a los de la competencia.

Cuando se detecten procesos que no tengan una valoración positiva, los directivos del centro deberán proponer las mejoras operativas y de estrategia que crea oportunas (Reyzábal, 2015).

## **6. Modelos de mejora continua en la gestión por procesos en centros educativos:**

Para seguir un modelo de mejora continua de los procesos, como última fase (si se le puede llamar así) del ciclo que representa la gestión por procesos, es conveniente hacer referencia al sistema para la gestión de la calidad marcado en la norma ISO 9001, una vez iniciado un modelo de Gestión por Procesos en un centro educativo. Esta norma pretende implantar, además, un conjunto de procesos relacionados con la mejora continua, de modo que exista una retroalimentación permanente, tomando como base, al menos, la información proveniente de la satisfacción del cliente externo (alumnos, padres y familiares en un centro educativo).

Así entendida, la norma ISO 9001 busca la mejora continua de los procesos educativos, basándose en cinco grandes grupos de requisitos:

- La definición de un Sistema de Gestión de Calidad, con base en un sistema completo y documentado, cuyo punto crucial es el llamado Manual de Calidad.
- La determinación de un conjunto de responsabilidades lideradas por la dirección del centro educativo, que incluya la orientación al cliente, la precisión de la Política del centro, la planificación organizativa del mismo y la determinación, seguimiento y revisión de objetivos anuales de gestión que demuestren su compromiso por la mejora.
- La gestión de los recursos necesarios para la prestación del servicio educativo (personal, instalaciones, ambiente de trabajo...)

- La planificación y desarrollo controlado de los procesos para la prestación de los servicios educativos (procesos clave), así como el control de los procesos externos al centro, como compras y las subcontrataciones, y la gestión de los procesos comunicativos del centro con sus clientes.
- La medición, análisis y mejora de los procesos según el seguimiento y medición de los indicadores del desempeño de los procesos, el control de las operaciones y sus incidencias, la auditoría interna del nivel de aplicación del sistema de gestión, y la implementación de medidas para la mejora de carácter correctivo o preventivo.

Entonces habría dos grandes requisitos a implantar según ISO 9001. Primero: la definición, planificación, operatividad y control de los procesos relacionados a la labor docente. Segundo: la implantación de un conglomerado de procesos para la mejora que deben estructurarse en torno al núcleo básico que conforman los procesos educativos.

Para que el proceso de mejora continua de un centro educativo sea sólido y sistemático, la norma ISO 9001 exige que deberían existir procesos para:

- La fijación y monitoreo de objetivos anuales de mejora.
- La gestión del personal, cuando menos en lo referente a su cualificación y formación.
- La gestión de la infraestructura.
- El seguimiento de la documentación y los registros que genera el sistema.
- La medición y control de los procesos, incluyendo la satisfacción de los clientes.
- La gestión de los reclamos de los clientes.
- El procedimiento para la realización de auditorías internas.
- La aplicación de acciones correctivas y preventivas.
- La revisión anual por parte de la Dirección del nivel de eficacia del sistema aplicado en el centro educativo.

Si hemos tenido éxito en la implantación y desempeño del sistema de gestión por procesos y mejora continua en nuestro centro educativo, lograremos la anhelada certificación. Sin embargo, en la misma dirección de la mejora continua, nos preguntamos ¿qué puede haber después?

Además de mantener los altos estándares, se sugiere que podríamos enfocarnos en el Modelo de Excelencia en la gestión planteado por la EFQM. En mi opinión, ambos modelos se integran.

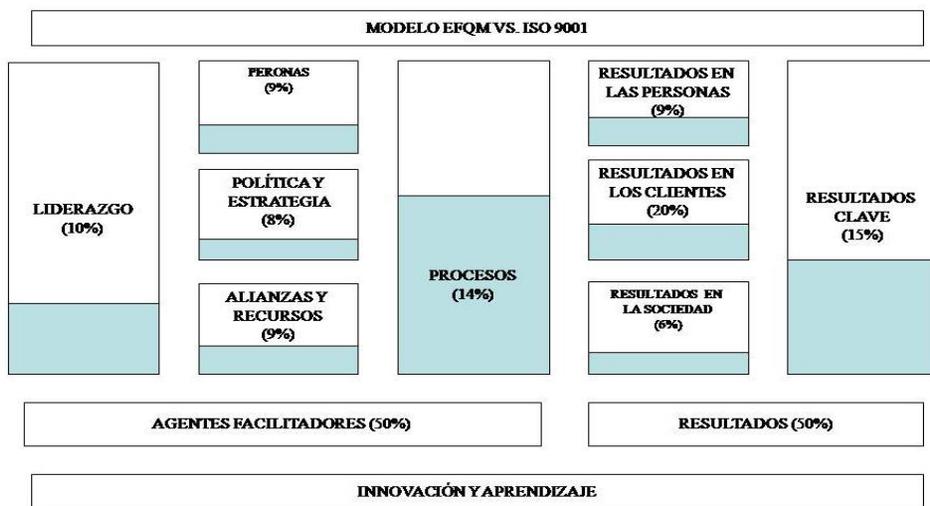


Figura 6. Modelo E.F.Q.M. vs. ISO 9001

Las partes sombreadas en los criterios del Modelo de Excelencia corresponderían a las áreas trabajadas en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001.

Una vez superada la fase inicial de puesta en marcha de nuestro modelo de gestión por procesos según ISO 9001, el modelo Europeo de Excelencia de la EFQM sería la mejor orientación para conducir la gestión de nuestro centro educativo hacia mayores niveles de eficiencia y satisfacción de todos los implicados en la gestión educativa: alumnos, padres y familias, personal del centro y entorno social (Cantón, 2010). Este sería el siguiente eslabón para la continua mejora de nuestros centros educativos.

## 7. Conclusiones:

El fin de la implantación de un sistema de Gestión por Procesos en un centro educativo no es otro que el de lograr la alta calidad del servicio que estas instituciones prestan. Hoy se puede afirmar que la calidad se basa en la buena gestión de los procesos. La calidad hace alusión al grado de cumplimiento de los objetivos educativos, aunque este modelo fue adoptado inicialmente del mundo industrial. Con frecuencia se considera como algo positivo la posibilidad de medir resultados y como no conveniente la asociación de la institución educativa con la empresa. Esto no debería ser así, ya que el aprendizaje es el más complejo

de todos los productos que una empresa pueda producir, puesto que en él están implicados aspectos y dimensiones difíciles de medir.

En esencia, la relación educativa es una relación humana donde la conducta y circunstancias no son fáciles de estructurar o ponderar y hasta impredecibles en muchos casos. No obstante, la calidad para los padres de familia y los estudiantes es aquella que responde a sus necesidades y expectativas, donde también juegan un papel importante la cultura escolar, el ambiente e interacciones que en ella se dan, el cumplimiento de compromisos, los recursos humanos y tecnológicos, la formación constante de su profesorado, el trabajo en equipo y los proyectos de la institución. Es necesario promover el desempeño competente de los educandos y de los formadores para responder a los requerimientos del entorno exigente de hoy, en lo cultural, económico, social y político.

La gestión por procesos en educación, supone el paso de una visión de tipo administrativo a una visión de tipo más proactiva que supone un cambio cultural radical, donde se coloca al destinatario de la educación como eje fundamental de esta comprendida en su dimensión servicio. El considerar la educación como un servicio, o una suma de ellos dirigido a unos usuarios finales (alumnos, padres, sociedad) conlleva contemplar con genuino interés las relaciones del centro educativo con su entorno social, los padres y los alumnos. Quienes serán en definitiva los árbitros o jueces que expresen su satisfacción o no con la prestación del servicio educativo que los centros le ofrecen. También determinarán si el proceso que se ha implementado y planificado, se puede evaluar positiva o negativamente de acuerdo a las evidencias y experiencias reunidas al final del mismo.

La Gestión por Procesos según ISO 9001 aplicada al ámbito educativo es una herramienta de ayuda en el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada centro, que conviene sea complementada con el modelo Europeo de Excelencia de la EFQM. No sólo se recomienda su desarrollo e implementación en los centros, sino también su revisión, evaluación y corrección constante, en la persecución de la mejora continua del desempeño de todos los implicados en la tarea educativa. Alcanzar la excelencia ya no es una meta fija, es un ciclo.

#### **Referencias bibliográficas:**

Berna, M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Universidad Militar Nueva Granada, Diplomado en Sistema de Gestión de la Calidad. Bogotá.

Cantón, I. y Vázquez, J. (2010). Los Procesos en Gestión de Calidad. Un ejemplo en un Centro Educativo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, nº 8(5) P, 60-68.

García, F.; Juárez, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, nº 37(2) P, 206-216.

ISO 9001:2015 – *Requisitos para sistemas de gestión de la calidad*

ISO 9000:2015 *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*

López, A. y Ruíz, J. (2004). Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar?, Universidad de Murcia. *Educar en el 2000*, P, 49-64.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. *Revista Científica Visión de Futuro*, nº 13(1) P, 1-23.

Ortiz, M. (s.f.). GESTIÓN POR PROCESOS: Herramienta para la mejora de centros educativos. P, 1-33. Obtenido en enero 2019 de:

<http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>

Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos. Cómo utilizar ISO 9001 2000 para mejorar la gestión de la organización*. ESIC Editorial. Madrid.

Reyzábal, V. (2015). La Supervisión Educativa: una Profesión Compleja, Ética e Imprescindible. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, nº 13(4) P, 21-33.