

## *La Gestión por Procesos en Educación: un enfoque inusual y necesario*

## *The Step for Processes in Education: An unusual and necessary focus*

## *Gestão de processos na educação: uma abordagem incomum e necessária*

\*Mislenis Nelson-Chacón

\*\*Roberto Doimeadios-Martínez

\*\*\*Arismendi Tamayo-Pupo

\*Dirección Municipal de Educación, Moa. Cuba. Licenciada en Educación. [mnelsonc@ho.rimed.cu](mailto:mnelsonc@ho.rimed.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8918-5045>

\*\*Universidad de Holguín. Cuba. Licenciada en Educación, especialidad de Historia. Máster en Dirección. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar. [doimeadios@uho.edu.cu](mailto:doimeadios@uho.edu.cu) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1411-3810>

\*\*\*Universidad de Granma. Cuba. Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. [atamayo@go.uhg.cu](mailto:atamayo@go.uhg.cu) ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6412-4940>

### **Resumen**

El artículo tuvo el propósito de contribuir a la aplicación de la gestión por proceso en las instituciones educativas cubanas, como un recurso para perfeccionar la eficacia en la gestión educativa de estos centros. El análisis bibliográfico permitió la contextualización de las concepciones y experiencias prácticas a las instituciones educativas de conceptos relacionados con procesos, las tipologías de los procesos y sus interrelaciones.

**Palabras clave:** procesos; gestión por proceso; procedimientos

### **Resumo**

O artigo teve como objetivo contribuir para a aplicação da gestão por processo nas instituições educacionais cubanas, como recurso para melhorar a eficácia da gestão educacional desses centros. A análise bibliográfica permitiu contextualizar as concepções e experiências práticas para as instituições de ensino de conceitos relacionados com processos, as tipologias dos processos e suas inter-relações.

**Palavras-chave:** processos; gestão por processo; procedimentos

### **Introducción**

El mundo contemporáneo, escenario de vertiginosos cambios políticos, económicos, científicos y tecnológicos, que impactan en las diversas esferas de la vida social, impone retos a la Educación como fuerza generadora del desarrollo, lo que incrementa la responsabilidad de la gestión que realizan las

### **Abstract**

The article has the purpose to contribute to the application of the step for process at the educational institutions cubans, like a resource to make perfect the efficacy in the educational step of these centers. The bibliographic analysis allowed the educational institutions of concepts once processes were related to, the typologies of the processes and his interrelations the contextualization of conceptions and practical experiences.

**Key words:** processes; step for process; procedures

instituciones educacionales, para la optimización máxima de los procesos que garantizan la concreción de su misión social. En la búsqueda de dicha optimización las instituciones educacionales han aplicado diferentes escuelas, corrientes, teorías y enfoques, asociados a la gestión, en correspondencia con el surgimiento de nuevos paradigmas.

El objetivo del presente trabajo se dirige a proporcionar concepciones que se insertan en la construcción de la plataforma teórica metodológica para la gestión por proceso en las instituciones escolares, como parte de los resultados del proyecto “Dirección escolar y perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación” que desarrolla el Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín. Además, continuar brindando los elementos que favorezcan a la creación de una cultura de la dirección por proceso en las instituciones escolares.

### **Materiales y métodos**

La investigación se desarrolló a partir del empleo de métodos del nivel teórico: análisis-síntesis e inducción-deducción, resultaron de gran utilidad en la sistematización de los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos concernientes a la gestión por proceso en la escuela primaria, desde la que se logró construir el marco teórico-referencial.

### **Resultados y discusión**

La gestión de instituciones educacionales durante largo tiempo reconoció la importancia de la Escuela Clásica encabezada por Fredeyck Taylor, en 1911, y seguida por Henri Fayol, en 1916, que es la iniciadora de la teoría de la Dirección Científica. Esta escuela ve a la empresa como un sistema racional y cerrado, y al trabajador como un individuo motivado principalmente por beneficios económicos. Reconoce la gestión como un proceso donde se realizan cuatro funciones básicas: planificación, organización, ejecución y control.

La realidad demostró que esta escuela no lograba satisfacer los resultados esperados en la gestión directiva, debido a ello y al avance de la sociedad en general, surge la Escuela de las Relaciones Humanas, iniciada por Elton Mayo entre los años 1927 y 1932, quien logró demostrar que el comportamiento de los trabajadores se ve influenciado por el grupo al que pertenecen, la motivación no es estrictamente económica, existen influencias entre los individuos sin que en ello medie la autoridad formal o impuesta y los individuos no sólo se relacionan formalmente en los establecimientos laborales, sino que existen también relaciones informales que coexisten o inciden en las anteriores.

Ello condicionó el surgimiento de la escuela de los Sistemas Sociales, la cual supone la organización como un sistema abierto a su entorno y que se apoya en la teoría general de sistemas. Ésta considera además que la organización es un sistema de fuerzas sociales coordinadas conscientemente para lograr un determinado fin y valora la importancia de la cooperación como factor básico de su desarrollo, cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los personales.

Entre sus aportes se encuentran la importancia de la toma de decisiones, la fijación de objetivos; así como la importancia de la comunicación en la organización. Esta teoría incluye el enfoque contingente o situacional que destaca la influencia que tiene el entorno en el comportamiento y estructura de la organización.

La escuela neoclásica, surgió como una prolongación de la clásica, al enfatizar en los principios que rigen la gestión, pero enriquecida por las escuelas anteriores y nuevas escuelas, corrientes, teorías y enfoques de la Dirección Científica, que han tenido su impacto en la gestión de las instituciones educativas en Cuba, entre estas: la Teoría de la Excelencia, la Teoría de Liderazgo, la Teoría de la Calidad Total, la Dirección por Valores, la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica.

Actualmente en el sistema de Educación en Cuba se reconoce el enfoque funcional, propio de la Escuela Clásica, asociado al enfoque de roles, correspondiente a la escuela de las Relaciones Humanas y toma en cuenta preceptos de la escuela de los Sistemas Sociales, al considerar a las instituciones educativas como sistemas abiertos y posibilitar la congruencia de los objetivos organizacionales con los objetivos personales.

En especial la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica, constituyen dos enfoques de gestión muy utilizados, al recibir apoyo de la política que lleva a cabo el Ministerio de Educación, con el fin de conciliar los objetivos institucionales con los objetivos personales; así como impulsar las instituciones educativas hacia un futuro predecible.

Según plantea Doimeadios (2009): “La aplicación contextualizada del enfoque estratégico en las instituciones escolares tiene una primera aproximación en el diseño y puesta en práctica de los proyectos educativos de plantel o de centros”. Este autor más adelante aclara que en Cuba “[...] las concepciones y experiencias prácticas de la dirección estratégica [...] han favorecido la aplicación de esta concepción de dirección en diferentes esferas de la actividad educativa; una de ellas ha sido la dirección de las instituciones escolares”.

Los avances logrados en la concepción y práctica de la gestión de las instituciones educacionales cubanas, crean las bases para el análisis de la conveniencia de un nuevo enfoque de gestión en Educación: la Gestión por Procesos, que constituye un enfoque inusual pero necesario en este ámbito de la sociedad.

Este enfoque rebasa los límites del enfoque funcional, el enfoque de roles, la Dirección por Objetivos y la Dirección Estratégica, sin embargo, los contiene y emplea de forma armónica para el logro de niveles superiores de calidad en la gestión de las instituciones educacionales. A la vez considera la escuela de los Sistemas Sociales al comprender la institución como un sistema que interrelaciona los procesos que en ella se desarrollan.

La comprensión de este nuevo enfoque de gestión en las instituciones educacionales implica el análisis de los conceptos: proceso, gestión de proceso, gestión por procesos, procedimiento, así como características y tipos de procesos.

El concepto proceso proviene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Sobre este concepto pueden encontrarse diversas definiciones en la literatura especializada. Ortiz, 2014, sistematizó las aportadas por un grupo de autores: Alonso et al. (2014), Lage (2013), Ulloa (2012), Hernández (2010), Medina et al. (2010), Llanes (2009), González (2006), NC-ISO 9000:2005, Godínez (2004) Nogueira (2002), Zaratiegui (1999).

El análisis síntesis de la literatura anteriormente referida, le permitió concluir que existe consenso en definir a un proceso como: “la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes”. (Ortiz, 2014, p.16)

Esta definición se asume, entendiéndose como clientes al público interno y externo de la escuela (directivos, docentes, alumnos, familias, organizaciones, trabajadores y miembros de la comunidad vinculados a la escuela).

El estudio de varios autores, entre ellos: Ministerio de Fomento de España, 2005 (citado por Valiente, 2014); González, 2006; Álvarez, 2011; Ortiz et al. 2014; Ortiz, 2014, permitió resumir las características inherentes a los procesos que ayudan a identificarlos en las instituciones educacionales:

- Que tenga un propósito definido
- Exista claridad de las entradas y salidas
- Se puedan identificar los beneficiados, proveedores y producto final

- Pueda descomponerse en operaciones o tareas
- Responda al "que" y no al "como"
- Tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización
- Se asigna su responsabilidad a una persona
- Su nombre debe sugerir los conceptos y actividades incluidos en el mismo

Ello se complementa con el estudio realizado por Valiente, González y Del Toro, al modelar el contenido de la actividad profesional de dirección de los directores escolares, en el contexto educativo cubano, quienes identificaron diez esferas de actuación que se concretan en los procesos que se dirigen de la escuela (2013, p. 34-35) y que la autora considera elementos clave en la gestión por proceso en las instituciones escolares.

- a) La planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo general de la escuela;
- b) La dirección del trabajo político-ideológico y de educación en valores;
- c) La dirección del trabajo metodológico, a través del cual actúa en la dirección del aprendizaje de los alumnos;
- d) La dirección de la formación y superación del personal docente;
- e) La dirección del trabajo científico-pedagógico;
- f) La organización escolar;
- g) La dirección del trabajo con la familia y la comunidad;
- h) El trabajo con las organizaciones de la escuela;
- i) La dirección de otros procesos de gestión de recursos humanos y;
- j) El aseguramiento de los recursos materiales y financieros.

Luego de identificados los procesos que se desarrollan en las instituciones educacionales, resulta necesaria su clasificación. En la bibliografía que aborda el tema pueden encontrarse diferentes clasificaciones o tipos que resultan de interés por la posibilidad que ofrecen de comprender el alcance de los procesos que forman parte de una organización educacional, y a partir de dicha clasificación comenzar a comprender cómo gestionarlos.

González (2006) propone dos clasificaciones; la primera atendiendo a su complejidad: supraproceso y subproceso, la segunda atendiendo al logro de los objetivos propuestos: operativo, de apoyo y estratégico.

- Supraproceso: proceso que agrupa varios procesos importantes o está referido a toda una actividad estratégica. (p.7).
- Subproceso: proceso que es componente relativamente simple de otro. (p.7)
- Proceso operativo (clave, sustantivo): proceso destinado a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización. (p.36)
- Proceso de apoyo (de soporte): proceso no directamente ligado a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. (p.36)
- Proceso estratégico: proceso destinado a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. (p.36)

En otras fuentes bibliográficas aparecen nuevas clasificaciones que en esencia toman los mismos criterios de tipificación, destacando que las clasificaciones son convencionales y sus límites imprecisos, la realidad demuestra mayor complejidad que una simple clasificación; de ahí que la dirección de cada institución educacional deba reflexionar acerca de la clasificación de sus procesos y asumir una posición que favorezca la gestión.

Tanto en la literatura nacional como en la internacional se reconoce cada vez más la importancia de la gestión de los procesos para obtener éxito en las organizaciones de todo tipo. “De ahí, que el enfoque de procesos después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad” (Hernández et al. 2009, citados por Ortiz, 2014, p. 16).

El enfoque basado en procesos, consiste en “la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos” (Normas ISO 9000:2000, p.3). De este enfoque se derivan los conceptos Gestión de Procesos y Gestión por Procesos.

La revisión bibliográfica permitió analizar resultados investigativos que abordan diferentes definiciones de Gestión de Procesos y Gestión por Procesos, así como reflexionar sobre la diferencia entre estos conceptos. Ortiz, 2014 sistematizó las definiciones de: Díaz, 2002; SESCOAM, 2002; Ponjuán, 2005; Durán, 2006; Alfonso, 2007; Evans, 2008 (citado por Parra, 2010); Medina et al., 2010; Álvarez, 2011; Correa, 2011, citado por Velázquez, 2014; Alonso, et, al, 2014.

La sistematización de las definiciones, Ortíz, 2014, permite afirmar que mientras la Gestión de Procesos centra la atención en el logro de los objetivos del proceso en sí mismo, del resultado de cada proceso y las acciones a realizar, la Gestión por Procesos se encamina a la alineación de la gestión de procesos con la estrategia escolar, la integración de estos para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, y la satisfacción de su público interno y externo.

Contextualizados ambos conceptos a la Educación se comprenden como:

La Gestión de Procesos, es un enfoque de gestión que se dirige al logro de los resultados de cada proceso de la institución educacional y garantiza el cumplimiento de las actividades, la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

La Gestión por Procesos, es un enfoque de gestión integral de los procesos, que prevé las interrelaciones orientadas a los resultados y el alcance de los objetivos estratégicos de la institución educacional como un todo y permite satisfacer las necesidades de directivos, docentes, alumnos, familias, organizaciones, trabajadores y miembros de la comunidad vinculados a la institución.

Esta diferencia sustancial conlleva el análisis de la gestión integrada por procesos. Al respecto se plantea: “La gestión integrada por procesos en contextos de sistema integrado no es un proceso aleatorio, su implementación requiere de un cambio en la cultura organizacional, en la forma de pensar y actuar de la alta dirección, y de todo el personal con un enfoque sistémico; comprender los requisitos que se imponen cada una de las partes interesadas, y la necesidad de mantener un estado de equilibrio en función de satisfacerlos, sin detrimento de uno u otro requisito en el momento de la toma de decisión”. (Llanes et al. 2014, p. 821)

La gestión integrada por procesos: “Se encuentra en un nivel superior a la gestión de la calidad, energética, de seguridad y salud, al permitir en el sistema de procesos, la gestión de las interacciones o inter fases funcionales, la gestión unificada de los requisitos demandados por todas las partes interesadas y la instrumentación de herramientas integradoras” según aclaran Llanes et al. 2014, al citar a Pérez et al. 2007; Carmona, 2008; y Cuendias, 2011 (p. 821).

La gestión integrada por procesos lleva implícito el concepto integración, el que se aborda por Cuendias (2009) al plantear que la integración: “es más que juntar, incluir, añadir o recopilar. Se trata de conjugar el verbo perfeccionar en términos organizativos y de planificación, para evitar duplicidades y optimizar recursos” (citado por Llanes et al. 2014, p. 823).

Desde esta posición la gestión de las instituciones educacionales (proceso de dirección), puede considerarse como un supraproceso que tiene la posibilidad de integrar el entramado de procesos que se desarrollan en la institución y los encadena entre sí, de modo que el resultado de uno sirve de insumo a otro, estableciéndose una compleja red que contribuye al perfeccionamiento de la gestión y por ende a la mejora de la institución educacional.

La teoría de la Gestión por Procesos, además de incluir el concepto Proceso; que como se dijo anteriormente representa el qué, encierra el concepto Procedimiento, que constituye la forma específica de cómo llevarla a cabo.

Valiente, 2014, analiza un grupo de definiciones del concepto Procedimiento, aportadas por diferentes autores y otras extraídas de materiales de Internet, que definen el concepto y/o expresan aspectos esenciales de su contenido: Egg, citado por Gallo, 2000; Beltrán, et. al., 2002; Sainz de Robles, 2007; Lubalo, 2007; Maldonado, 2011; Universidad Politécnica de Valencia, 2011. Estas definiciones fueron enriquecidas con la definición de González, 2006, citado por Velázquez, 2014.

El análisis síntesis de las definiciones no permitió asumir la de un autor específico, al considerar que en las mismas requieren de la precisión de rasgos esenciales del concepto y ninguna los agrupa, por lo que se elaboró una definición nueva. Procedimiento es: el curso de acción de un proceso o una red de procesos que se especifica en un documento escrito en frases cortas, directas y precisas (plasmado en plantillas, informes, registros, u otras formas), el cual expresa la disposición, forma, acciones, actividades o tareas, que se ejecutan repetidamente para alcanzar un objetivo determinado, ofrece una descripción detallada y de obligatorio cumplimiento del proceder, que aumenta en dependencia del riesgo en su accionar e incluye para qué, qué, cómo, quién, cuándo, dónde y con qué (objetivo, contenido, método, responsable, fecha de cumplimiento, lugar y recursos).

La comparación de la estructura de varios procedimientos, también realizada por Valiente, 2014, a partir de procedimientos elaborados por autores diferentes: Lubalo (2007), Amaro (2010), Cobas (2011), Gallardo (2011), Velázquez (2012), Pérez (2014), permite comprender que la estructura de un procedimiento, según la complejidad del proceso, puede componerse de fases, etapas, pasos, objetivos, tareas, métodos, técnicas, cálculos, presentación e interpretación de los resultados y requisitos de la documentación.



El autor, antes citado, deja explícitos los elementos que debe contener un procedimiento como parte de su contenido y los pasos a seguir para su elaboración lo que resulta ilustrativo como guía para elaborar los procedimientos que acompañan la Gestión por Procesos en las instituciones educativas.

Cada procedimiento deberá tener definido como parte de su contenido:

- Propósito (puede llamarse también objetivos y amplía la información del título)
- Alcance (determina el campo de aplicación y, si procede, establece limitaciones)
- Responsabilidades (establece quién ejecuta el procedimiento y quien lo controla)
- Pasos del procedimiento (es el aspecto medular del documento; deben establecerse objetivos particulares de cada uno de ellos y una descripción que establece de forma detallada la ejecución de la operación en orden secuencial, paso a paso)
- Manera de realizar cálculos, presentación e interpretación de los resultados (para cada paso y es opcional)
- Métodos, herramientas, técnicas (especifica sucintamente estos elementos para una rápida comprensión de los mismos, se considera un resumen de lo descrito)
- Requisitos de la documentación (incluye los registros que recogen la información resultante de cada paso y que constata el cumplimiento de lo expresado en cada paso particular y el procedimiento en general)
- Referencias/documentos aplicables (bibliografía empleada como fuente para la elaboración del procedimiento y dónde encontrar los métodos, herramientas, técnicas recomendados en caso de que por su amplia utilización el autor considere tautológico realizar su descripción dentro del procedimiento)
- Los pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento son:
  - Reunir a todos aquellos que sepan sobre la actividad a documentar
  - Definir el objetivo y alcance del documento
  - Reunir toda la documentación disponible sobre el tema
  - Elaborar una secuencia de acciones asignando responsabilidades para cada actividad
  - Definir los documentos complementarios, incluidos los registros
  - Redactar las instrucciones detallando las acciones a seguir anteriormente enunciadas
  - Preparar la versión preliminar del procedimiento
  - Consensuar el mismo con todos los involucrados

- Preparar la versión definitiva del mismo teniendo en cuenta los comentarios
- Emitir el documento.
- Distribuirlo a todos los involucrados.
- Utilizarlo toda vez que se lleve a cabo la actividad descrita
- Confeccionar y archivar los registros derivados.

#### Consideraciones finales:

La gestión de las instituciones educacionales es un proceso de elevada complejidad que entraña la armonización de múltiples procesos que se desarrollan simultáneamente con objetivos específicos diferentes y un objetivo común: la formación de la personalidad de los estudiantes, lo que implica un reto que impulsa la búsqueda de alternativas mejores para lograr tal propósito, en este contexto la gestión por proceso se erige como un recurso metodológico para hacer más efectiva la gestión en estos centros.

La gestión por proceso se inserta en las concepciones actuales que brindan respuestas a las exigencias del desarrollo social para hacer más efectivas la gestión de las organizaciones, su aplicación no excluye escuelas, teorías y enfoques y paradigmas de la dirección que le antecedieron, sino, se producen interrelaciones de complementación en decisión de quienes dirigen las instituciones educacionales. Conocer y aplicar la Gestión por Procesos en Educación implica un cambio de paradigma que puede ser necesario.

Las concepciones expuestas se han incorporado al contenido académico de la Especialidad de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas como parte del proceso de preparación de los directores escolares en la introducción de la gestión por proceso, con favorable aceptación.

#### Referencias

- Alonso, L. A., Figueredo, P.; y Tauler, L. (2014). Alternativa metodológica para proyectar métodos tecnológicos en el proceso de formación por competencias laborales. *Luz*, 13(2), 61-72. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/651>
- Álvarez, S. A. (2011). *Gestión por procesos*. Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Doimeadios, M. R. (2009). *La evaluación de la dirección estratégica de las instituciones escolares. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación*. Departamento de Dirección Científica Educacional. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.

- González M. L. (2006). *Material Docente de la asignatura Gestión de Procesos. Maestría en Procesos Gerenciales*. Centro de Estudios de la Economía Cubana CEEC. Universidad de La Habana. [Material en Soporte Digital].
- Llanes F. M., Moreno P. M. & Infante B. M. (2014). Evaluación de la percepción de actores de un hotel respecto a la implementación de la gestión integrada por procesos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 23 (4). 820-833. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180732145010>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri Moya, J. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planeación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista éidos*, (2), 1-14.
- Oficina Nacional de Normalización. (2000). *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios. NORMAS ISO 9000:2000*. [Material en soporte digital].
- Oficina Nacional de Normalización. (2005). *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios. NORMAS ISO 9000:2005*. [Material en soporte digital].
- Ortiz, P. A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín*. [Tesis doctoral, Universidad de Holguín].
- Ortiz, P. A., Funzy J. M., Pérez C. M., & Velázquez R. (2014). *La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación*. Universidad de Holguín. [Material en soporte digital].
- Valiente P. (2014). *La gestión basada en procesos. Actividad metodológica, Departamento DCE*. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero. [Material en soporte digital].
- Valiente, P., González J., & Del Toro J. J. (2013) *Los fundamentos de la formación especializada del director escolar*. (Resultado del Proyecto de Investigación Formación del Director Escolar). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero.
- Velázquez, N. (2014). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la secundaria básica*. Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero].