

DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú

Process management toward educational quality in Perú

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

yoselinandrea1991@gmail.com

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-4794-2877>

Recibido: 16 de enero del 2019

Aprobado: 1 de abril del 2019

RESUMEN

El artículo analizó la gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. Metodológicamente se trabajó con un tipo de investigación analítica y diseño bibliográfico. La gestión por procesos en las instituciones educativas del Perú, puede considerarse de recién implementación, lo que involucra un cambio de paradigma en el modelo con el cual se venía trabajando, requiriéndose esfuerzos por realizar campañas formativas en las comunidades educativas con la finalidad de asumir asertivamente los cambios propuestos. No puede generarse una gestión por procesos y de calidad en la educación, si los miembros que la conforman no participan activamente en la consecución de la misma. El liderazgo autoritario – punitivo es transcendido por uno transformacional, donde no persigue a la persona que ha cometido un error, sino se evalúa porqué se cometió el error, con la finalidad de percibir las experiencias como un aprendizaje organizacional que conlleva a la mejora continua. The authoritarian - punitive leadership is transcended by a transformational one, where it does not persecute the person who has made an error, but it is evaluated why the mistake was made, with the purpose of perceiving the experiences as an organizational learning that leads to the continuous improvement.

Descriptores: Calidad educativa; eficiencia de la educación; evaluación de la educación.

ABSTRACT

The article analyzed the management by processes towards educational quality in Peru. Methodologically, we worked with a type of analytical research and bibliographic design. The management by processes in the educational institutions of Peru. can be considered as recently implemented, what involves a change of paradigm in the model

with which it had been working, requiring efforts to carry out training campaigns in the educational communities in order to assume assertively the proposed changes. There can be no management by processes and quality in education, if the members that make it do not participate actively in the achievement of it.

Descriptors: Educational quality, educational efficiency, educational evaluation.

INTRODUCCIÓN

La gestión de calidad educativa en el Perú se encuentra en un proceso de renovación. Ejemplo de ello es la asunción del enfoque de procesos de gestión por resultados, el cual implica trabajar en la consecución de una nueva cultura organizacional que acepte en la praxis diaria los cambios propuestos. Asimismo, se ha adoptado en la gestión de la educación el concepto de mejora continua. Esto quiere decir que se asume el aprendizaje a lo largo de la vida, aprender haciendo y aprender para la vida. Lo descrito, tiene su esencia en la propuesta de la (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 2) donde se plantea la necesidad de “Modernización del Estado”.

De este modo, es necesario ver los errores no como un fracaso, sino como un aprendizaje del cual hay que tomar una lectura crítica y reflexiva, para conocer por qué se ha cometido el error. Naturalmente esta situación lleva a la comunidad educativa al diálogo, a fin de tomar acciones que no solo subsanen el error, sino que este no vuelva a ser cometido, siendo esto un indicador que la institución educativa, ha asumido la mejora continua como un proceso de crecimiento desde la visión de la Organización Internacional de Normalización, (ISO: 2015), lo cual a juicio de (ISOTools, 2018, p. 1), “Los sistemas de gestión ISO, los modelos de excelencia y la planificación estratégica están basados en la necesidad de que la organización esté en continua evolución y que además dicha evolución esté documentada y justificada”. Esto es asumido desde la autoevaluación de procesos en las instituciones educativas, permitiendo cumplir las políticas de modernización propuestas por el Estado Peruano, en virtud de contar con una educación de calidad.

La mejora continua es trabajada desde la perspectiva: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, (PHVA), esto permitirá a las instituciones educativas, trabajar desde lo planificado en el proyecto educativo institucional (PEI), para luego cumplir con el resto de las fases de hacer, verificar (evaluar) y volver actuar mediante la corrección de los posibles errores encontrados, ajustes pertinentes en la gestión de procesos, trabajándose armónicamente en la consecución de las metas y objetivos planteados en el PEI desde una perspectiva de la mejora continua, es decir, de la gestión por procesos.

Así mismo, tanto para el logro de una gestión educativa exitosa como para el desarrollo de la mejora continua en las instituciones, es necesario implementar un liderazgo transformacional acorde al paradigma de resultados que promueve la gestión por procesos. Así el equipo directivo de la institución educativa debe asumir con sinergia la dirección de la organización desde una posición de la gerencia horizontal, esto con la finalidad de generar transformaciones reales hacia un proceso de transformación educativa, de allí que el presente artículo genera una revisión analítica sobre la gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú.

Objetivo de la investigación

Analizar la gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú.

REVISIÓN TEÓRICA

Gestión de procesos en la educación

La gestión por procesos es un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: 1. Entrada, 2. Proceso, 3. Salida. De ese modo, se produce una retroalimentación con la finalidad de evaluar con la finalidad de aplicar el mejoramiento continuo. Así se podrá alcanzar la calidad que permitirá satisfacer al cliente, en el caso de la educación, el cliente es diverso, por cuanto un cliente puede ser la sociedad en su conjunto, los padres y representantes que esperan que sus hijos o representados

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

egresen de la institución educativa con la mayor calidad posible en su aprendizaje, el Estado es otro cliente que espera que la inversión que realiza sea cónsona con las políticas planteadas, así mismo el Estado se constituye a la vez en dueño de la empresa, lo que permite aludir a la educación como un proceso basado en la gestión de calidad.

En tal sentido, se trasciende la visión de modelos funcionales a los de gestión, los cuales se encuentran patrocinados por la Norma ISO, lo cual permite estandarizar el proceso, siendo este adaptado a los requerimientos puntuales de una determinada organización. Acorde a esto, se puede señalar que la gestión de calidad de una institución educativa se orienta desde la Norma ISO, hacia el éxito mediante el logro de tres grandes segmentos: 1. Ampliación de la producción, 2. Mejora de la satisfacción cliente, 3. Retorno de la inversión garantizada; por consiguiente, la ISO 9001: 2015, es especificada por la (Organización Internacional de Normalización, (ISO), 2015) del siguiente modo:

Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación la aplicación de la alta dirección, el enfoque del proceso y la mejora continua. El uso de ISO: 9001 2015 ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad, lo que a su vez aporta muchos beneficios comerciales (p.1).

La ISO 9001: 2015, procura el rendimiento al máximo de los procesos de calidad de la empresa, estructurando nuevas oportunidades para que la organización se enfoque en crecer y apoderarse del mercado mediante la satisfacción del cliente tanto interno como externo de la empresa. Para esto, lo primero es tener claridad que el enfoque que propone la ISO 9001: 2015, es “basado en procesos”, es decir, enfoque basado en procesos, el cual es definido como:

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización (ISO 9001: 2015, p. 8).

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

Se destaca que la norma no planea la solución o mejora de procesos aislados, en la empresa, sino, la totalidad de los mismos, mediante la aplicación del ciclo: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, conocido por sus siglas “PHVA”, de ese modo, la (ISO 9001: 2015, p. 8) señala que este se basa en “un enfoque global de pensamiento basado en riesgos”, así mismo, (Op. Cit). Plantea que “la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro de un desempeño del proceso eficaz;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información”.

El PHVA, puede ser gestionado, aplicado, en todos los procesos de la empresa con la finalidad de incrementar la calidad de la misma, siendo esta la premisa central del ISO 9001: 2015

En resumen la ISO 9001: 2015, tiene como punto de partida el contexto de las partes interesadas, es decir, desde los intereses del cliente, fortaleciendo así el liderazgo de la organización, mediante la planificación de acciones a desarrollar en el fomento de la calidad misma, para esto es necesario que la gerencia de la empresa disponga de los recursos necesarios para realizar inversiones que permitan transformar los intereses en logros, mediante la aplicación del enfoque de procesos de riesgo. En este sentido, la (ISO 9001: 2015, p. 10) plantea que el ciclo PHVA se define del siguiente modo:

1. 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;
2. Hacer: implementar lo planificado;
3. Verificar: realizar el seguimiento y (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;

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

4. Actuar; tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Complementando lo expuesto, la ISO 9001: 2015, gestiona mejorar la satisfacción del cliente, mediante la generación de una cultura proactiva de prevención, mejora y protección del medio ambiente, asegurando así, la calidad y consistencia de los productos y servicios producidos por la empresa, de ese modo, el enfoque de riesgo permite prever acciones de mejora continua de los diversos procesos de la empresa en la medida que los clientes se sienten satisfechos con la organización, además ambas partes cumplen con las normativas legales vigentes.

La prevención es una cultura organizacional basada en una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, (Borrero, 2019) plantea que:

Son las personas los medios por los cuales se pueden materializar los objetivos estratégicos, y entonces no será suficiente tampoco ser empresas socialmente responsables, ni contar con líderes transformacionales es necesario y de vital importancia también la comunicación, que en cierta medida puede fungir como un eje al mismo tiempo que se interrelacionen estos factores para elevar a las organizaciones a un mejor desempeño y esto solo será posible con estrategias de gestión del Recurso Humano para así mejorar las condiciones de la empresa (p. 306).

Las instituciones educativas como organizaciones prestas a una gerencia basada en procesos, deben concebir estrategias para la promoción de una comunicación efectiva y asertiva, esto permitirá a la comunidad educativa, comunicarse para tomar acciones favorables al cumplimiento de las metas propuestas, mediante las diversas fases de planeación del proceso de gestión, permitiendo actuar y verificar en procura de trabajar sobre la base de una mejora continua, eje fundamental para alcanzar una educación de calidad.

METODOLOGÍA

La metodología empleada es tipo analítica, (Hurtado, 2010, p. 269), plantea que “analizar implica detectar las características fundamentales que contribuyen a que el evento en estudio sea lo que es; implica además percibir los componentes en la interacción que les permite formar la totalidad”. Así la investigadora procedió a escrutar analíticamente los aspectos primordiales sobre la gestión de procesos, para

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

fragmentarlos en partes analíticas, para luego armonizar teóricamente como un todo que presenta una síntesis de la dinámica del objeto de estudio. El diseño de investigación fue el bibliográfico, Tamayo y Tamayo (2012, p.113) lo señala como “aquellas investigaciones a las que se apela al manejo de información o datos alcanzados por otros, alcanzando al investigador de manera ya realizada de acuerdo a los objetivos de quienes primeramente lo ejecutaron y manipularon”.

En complemento, (Perdomo, 2007), expone que “el diseño bibliográfico recolecta la información, primariamente, de libros revistas, periódico, entre otros”, constituyéndose estos en la población muestral de estudio, para lo cual la investigadora identificó información pertinente al objeto de estudio, clasificándola en orden de pertinencia, desde donde se extrajeron los fragmentos teóricos para su posterior análisis analítico, obteniendo los resultados de la investigación.

RESULTADOS

Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el Perú

La implementación de la gestión por procesos en instituciones públicas del Perú, viene marcado por el objetivo de alcanzar la calidad en todos los servicios que presta el Estado, siendo uno de ellos la educación, por consiguiente (la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013), plantea que

La presente metodología ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

Se focaliza la implementación de una nueva cultura organizacional, basada en resultados como producto de la eficacia generada por la gestión de procesos, la cual fundamentalmente aspira minimizar la burocracia en la medida que se estandarizan

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

procesos que satisfagan al cliente. En el caso de la educación, esta se percibe como un gran proceso donde todos los actores que conforman la comunidad educativa son necesarios para lograr una gestión de calidad que satisfaga al cliente, siendo que la convivencia y participación escolar constituyen el eslabón para lograr lo planteado.

No puede generarse una gestión por procesos y de calidad en la educación, si los miembros que la conforman no participan activamente en la consecución de la misma. Esto en cuanto la gestión por procesos trabaja con el todo y no con partes aisladas. La finalidad de este proceso es lograr resultados satisfactorios a las demandas del cliente, siendo esto posible mediante la continua mejora de los procesos, para lo cual es indispensable aplicar mecanismos de evaluación con enfoque preventivo de los acontecimientos que pudiesen perjudicar la satisfacción del cliente.

Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

La gran diferencia entre ambos enfoques, se basa en que el funcional trabaja con un organigrama vertical, mientras que el de gestión, lo hace con uno horizontal. Este último permite que todas las personas de la organización puedan trabajar en el proceso de un objetivo o meta con la finalidad de lograr resultados que satisfagan tanto al cliente interno como externo de la organización, para lo cual, (la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013), plantea que

Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. (p. 4).

En el caso de la educación, los resultados esperados de la gestión escolar, en el enfoque por procesos, deben ser asumidos y trabajados por la totalidad de los actores que conforman la comunidad educativa, con lo cual se trasciende que solo el docente – estudiante son los protagonistas educativos, así como también la visión que el director es quien ejerce el liderazgo en la organización. Al trabajarse con una visión

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

horizontal cada miembro de la comunidad educativa debe asumir la responsabilidad del rol encomendando, constituyéndose en un líder que debe participar activamente en la construcción y logro de los objetivos planteados por la institución educativa, de ese modo, se trabaja en la consecución de la satisfacción del cliente interno y externo de la organización.

Al trabajarse bajo una perspectiva horizontal en el enfoque por procesos, el liderazgo autoritario – punitivo es transcendido por uno transformacional, donde no persigue a la persona que ha cometido un error, sino se evalúa porqué se cometió el error, con la finalidad de percibir las experiencias como un aprendizaje organizacional que conlleva a la mejora continua, es allí donde se genera la relación con la autoevaluación institucional en el ámbito de la calidad educativa, por cuanto se evalúa para prevenir errores, siendo posible trabajar en mejorar continuamente, situación favorecedora de resultados que satisfagan al cliente.

Para esto es importante, identificar que bienes y servicios produce la organización, en el caso de la educación, la institución educativa debe tener claridad de los objetivos y metas que persigue, es decir, que tipo de educación y aprendizaje se pretende gestionar en los estudiantes para que sean competitivos en función de las exigencias sociales actuales, es así que (la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 5), promueve los siguientes

- Definir el objetivo del bien y servicio, para ello debería preguntarse por ejemplo ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?
- Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.
- Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.
- Cuando la entidad tenga una gama amplia de bienes y servicios o múltiples destinatarios de estos bienes y servicios, se debería elaborar una matriz que permita visualizar con claridad la relación entre los mismos.

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

Desde lo planteado, la institución educativa debe generar el diseño de instrumentos que le permitan estandarizar los procesos que se realizan en la misma, de ese modo, se podrá tener una referencia clara de qué evaluar y cómo hacerlo, frecuencia para efectuar la evaluación, así como crear indicadores referenciales para medir el proceso de gestión generado por la institución.

Tipos de procesos

Se puede señalar en este sentido, tres tipos de procesos, los cuales son fundamentales para articular una gestión de calidad, en este sentido, (la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 6), plantea lo siguiente:

1. Los Procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor;
2. Los procesos estratégicos, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad;
3. Los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

Los tres procesos se interrelacionan con la finalidad de lograr los resultados planeados por la organización. Ante ello, la (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, p. 6), plantea que “Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos”. La correcta conexión de los procesos permitirá establecer un trabajo armónico con la finalidad de coordinar acciones en conjunto por parte de los miembros de la organización, posibilitando la obtención de resultados en consonancia con las exigencias previstas por los clientes.

Niveles de proceso

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

Los niveles de procesos permiten estructurar los macro, meso, micro, procesos que se generan en la institución educativa, en este sentido, (la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013), afirma que

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de esta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación "Proceso de nivel N", como se detalla a continuación: Proceso de Nivel 0, Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso. Proceso de Nivel 1, Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Proceso de Nivel 2, Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. (p. 10).

Los niveles permiten organizar la gestión de la organización en procesos que interactúan entre sí para concretar acciones que permiten trabajar en base a etapas, las cuales se plantean a continuación:

Condiciones previas

- Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos
- Asegurar los recursos
- Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos
- Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

Etapas I: Preparatoria

- Sensibilizar a toda la entidad
- Capacitar a los encargados de implementar
- Elaborar el plan de trabajo institucional
- Analizar la situación de la entidad

Etapas II: Diagnóstico e Identificación de procesos

- Describir los procesos actuales
- Elaborar el mapa de procesos actuales
- Determinar los procesos de la entidad
- Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la

entidad

- Analizar propósito de la entidad

Etapas III: Mejora de Procesos

- Institucionalizar la Gestión por procesos
- Documentar los procesos mejorados
- Mejorarlos procesos
- Medir, analizar y evaluar

Los niveles y etapas planteadas, permiten gestionar el clima propicio para la realización de la gestión por procesos, siendo el caso de las instituciones educativas, construir los procesos que le permitan autoevaluarse como un mecanismo presente en cada uno de los niveles y etapas, dado que el ejercicio de la autoevaluación institucional debe ser compaginada en función de evaluar en función de una gestión de procesos.

Procesos en la institución educativa

Es pertinente considerar que la gestión de calidad en las instituciones educativas, viene demarcado por la construcción y seguimiento que se genera al Proyecto Educativo institucional (PEI), el cual se constituye en el marco de acción, documento que establece como satisfacer las expectativas del cliente, en este caso por medio del aprendizaje generado en los estudiantes, por consiguiente el (Ministerio de Educación del Perú, 2016), establece que:

La nueva versión del PEI se enmarca en los enfoques de gestión escolar, estos hacen hincapié en que la gestión de las II.EE. se sustenta en la gestión centrada en los aprendizajes, la gestión participativa y la gestión por procesos; de modo que es posible visibilizar la integralidad de la IE, centrándola en su finalidad y estableciendo los objetivos estratégicos que guiarán su quehacer durante los siguientes tres años, considerando las necesidades de los estudiantes, su funcionamiento y el entorno de la IE. Una planificación pertinente a la IE le permitirá mejorar su gestión para el logro de aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes. (p. 5).

La edificación del PEI de modo colectivo, es decir, con la participación de la totalidad de la comunidad educativa, permite que se genere la gestión por procesos de orden horizontal, por cuanto participan de modo activo en el diseño de los objetivos y planes a

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

seguir para lograr la eficacia necesaria que permita conseguir los resultados en función de satisfacer al cliente. Para esto es indispensable que la institución educativa, siga las fases propuestas por el (Ministerio de Educación del Perú, 2016), al indicar:

1. Identificación. ¿Quiénes somos?

- Información general
- Principios de la educación
- Visión compartida

2. Análisis situacional. ¿Cómo funciona nuestra IE?

- I funcionamiento
- Vinculación con el entorno

3. Objetivos de gestión escolar centrada en aprendizajes ¿Qué queremos alcanzar?

- Objetivos
- Matriz de planificación

Cada una de las fases permite articular una visión general sobre las pautas a seguir para promover una gestión de procesos que mediante la participación de todos los miembros de la comunidad educativa puedan apalancar acciones favorables en lograr la satisfacción del cliente. De este modo, en el sentido de analizar los procesos en la institución educativa desde el punto de vista la convivencia y gestión escolar, se tendrá en consideración, tres procesos: 1 Procesos estratégicos, 2. Procesos operativos o misionales, 3. Procesos de soporte de funcionamiento de la IE. De ese modo, se abre paso a la evaluación de la institución educativa.

Es así que la institución educativa cuenta con los debidos procesos para evaluar el funcionamiento de la misma, la evaluación debe realizarse siguiendo el enfoque horizontal de gestión de procesos, para lo cual, el (Ministerio de Educación del Perú, 2016), plantea lo siguiente:

El análisis de los procesos requiere conocer las opiniones de los estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y equipo directivos. Mediante la aplicación de instrumentos diferenciados, se

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

recogerán las opiniones de padres y estudiantes; así como, en el caso de docentes, administrativos y equipo directivo, sus opiniones y valoración del estado de cada proceso. (p. 34).

La visión horizontal de evaluación, implica la participación activa de toda la comunidad educativa, por cuanto ellos en parte son tanto cliente interno y externo de la institución, siendo necesario conocer su percepción sobre el clima escolar generado en cumplimiento del PEI, situación que permitirá discriminar si existe o no, satisfacción en el cliente por el servicio prestado. Es decir, si realmente se encuentra presente la calidad educativa, para esto es pertinente tener claro que indicadores se van a medir y como se van a medir. El nivel de cumplimiento permite contar con un puntaje que debe ser asignado a cada indicador, según sea el grado de cumplimiento del mismo, de ese modo, se tiene un patrón comparativo para generar una evaluación de los procesos en función de los rangos determinados para tal fin. :

De ese modo, al tener la valoración de la evaluación realizada, se podrá ubicar en base al patrón de la matriz de interpretación, lo cual a su vez, favorece conocer en que estatus del proceso se encuentra la institución educativa, con la finalidad de tomar previsiones, correctivos, ajustes, fortalecer el funcionamiento, todo en base a la mejora continua que procura articular un proceso de calidad al servicio del cliente. En complemento de lo expuesto, se presenta una tabla resumen de los procesos relacionados al actual trabajo de investigación, en donde se identifican por niveles, en este sentido, se destaca que el cuadro azul, lo constituyen los procesos: 1 Procesos estratégicos, 2. Procesos operativos o misionales, 3. Procesos de soporte de funcionamiento de la IE, cada uno con sus respectivos sub procesos, lo que permite medir en la realidad, el comportamiento de la institución educativa, es decir, se posibilita su autoevaluación.

REFLEXIONES DE CIERRE

La gestión por procesos en las instituciones educativas del Perú, puede considerarse de recién implementación, lo que involucra un cambio de paradigma en el modelo con el cual se venía trabajando, requiriéndose esfuerzos por realizar campañas formativas

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

en las comunidades educativas con la finalidad de asumir asertivamente los cambios propuestos, sin embargo, (Nuñez Castillo, 2019, p. 321) plantea que “los costos producidos para un aprendizaje organizacional efectivo, coartan cualquier iniciativa que pudiera devenir de empleadores emprendedores que pretendan producir el cambio organizacional”, siendo este un factor a tener en consideración, puesto que una inversión inadecuada en el aprendizaje sobre el comportamiento organizacional, puede representar el fracaso en la adopción del proceso de gestión.

La gestión por procesos procura generar una educación de calidad, es decir, prestar un servicio de calidad al cliente, (Aldana y Piña, 2017, p. 178) señalan que la calidad debe ser entendida como la sumatoria de elementos que hacen posible la más alta satisfacción del atleta, es decir, que se cumpla con las expectativas que éste tiene sobre el servicio que recibirá”, es decir que las instituciones educativas deben satisfacer las expectativas del cliente, en este sentido, Estado y sociedad que procuran contar con ciudadanos educados para aportar en el crecimiento integral del Perú.

La gestión por procesos obedece a principios de la Organización Internacional de Normalización, (ISO: 2015), por consiguiente es necesario contar en la organización con un plan estratégico para ser implementado por todos la comunidad educativa, (Martínez, 2019, p. 204), señala que “consolidar un proceso productivo para un producto de alta calidad y soportado por estándares de certificaciones internacionales, no se logran únicamente con la particularidad de llevar a cabo una buena filosofía de logística integral”, así para que los resultados sean exitosos, la comunidad educativa debe tener el PEI como plan estratégico, el cual debe ser abordado mediante la participación activa de todos los actores inherentes a la institución educativa.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Aldana, J., & Piña, J. (2018). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>

2. Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/206/170>
3. Currículo Nacional de la Educación Básica (2016). Competencias, capacidades y estándares de aprendizaje nacionales de la Educación Básica. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
4. Delgado L. D. (2009). *Aprendizaje con base en Procesos y Competencias*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/aprendizaje-con-base-en-procesos-y-competencias/>
5. Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística, Caracas: SYPAL.
6. ISOTools (2018). Mejora continua. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/mejora-continua/>
7. Lefcovich Mauricio. (2006). *Sistemas de prevención empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-prevencion-empresarial/>
8. Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 202-232. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/201/165>
9. Ministerio de Educación del Perú (2018). Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes. Decreto Supremo N.º 004-2018-MINEDU. Recuperado de <http://www.siseve.pe/Files/Materiales/Documentos/Lineamientos.pdf>
10. Ministerio de Educación del Perú (2017). Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo3-participacion-clima.pdf>
11. Ministerio de Educación del Perú (2016). Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Recuperado de [http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/5100/Gu%c3%ada%20para%20formular%20e%20implementar%20el%20Proyecto%20Educativo%](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/5100/Gu%c3%ada%20para%20formular%20e%20implementar%20el%20Proyecto%20Educativo%20)

20Institucional%20%28PEI%29%20documento%20de%20trabajo.pdf?sequence=4&isAllowed=y

12. Nuvaez Castillo, J. (2019). La discriminación laboral en razón del género y la edad en Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 308-326. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/207/171>
13. Organización Internacional de Normalización (2015). ISO 9001: 2015. Recuperado de <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>
14. Perdomo, R. (2007). Metodología de la investigación jurídica. Universidad de Los Andes, Consejo de publicaciones. EE.UU.
15. Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
16. Tamayo y Tamayo, M. (2012). Metodología de la Investigación Científica. México: Editorial Trillas.

CONSULTED REFERENCE

1. Aldana, J., & Piña, J. (2018). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
2. Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/206/170>
3. Currículo Nacional de la Educación Básica (2016). Competencias, capacidades y estándares de aprendizaje nacionales de la Educación Básica. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>

4. Delgado L. D. (2009). Aprendizaje con base en Procesos y Competencias. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/aprendizaje-con-base-en-procesos-y-competencias/>
5. Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística, Caracas: SYPAL.
6. ISOTools (2018). Mejora continua. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/mejora-continua/>
7. Lefcovich Mauricio. (2006). Sistemas de prevención empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-prevencion-empresarial/>
8. Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional orientadas al cliente. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(7), 202-232. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/201/165>
9. Ministerio de Educación del Perú (2018). Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes. Decreto Supremo N.º 004-2018-MINEDU. Recuperado de <http://www.siseve.pe/Files/Materiales/Documentos/Lineamientos.pdf>
10. Ministerio de Educación del Perú (2017). Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo3-participacion-clima.pdf>
11. Ministerio de Educación del Perú (2016). Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/5100/Gu%c3%ada%20para%20formular%20e%20implementar%20el%20Proyecto%20Educativo%20Institucional%20%28PEI%29%20documento%20de%20trabajo.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
12. Nuvaez Castillo, J. (2019). La discriminación laboral en razón del género y la edad en Colombia. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(7), 308-326. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/207/171>

Yoselin Andrea Huapaya Capcha

13. Organización Internacional de Normalización (2015). ISO 9001: 2015. Recuperado de <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/sigug/pdf/ISO%209001%202008.pdf>
14. Perdomo, R. (2007). Metodología de la investigación jurídica. Universidad de Los Andes, Consejo de publicaciones. EE.UU.
15. Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
16. Tamayo y Tamayo, M. (2012). Metodología de la Investigación Científica. México: Editorial Trillas.