

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Modelo de Operación por Procesos y Formalización de una Estrategia Administrativa Para la
Institución Educativa Alfonso López Pumarejo de la Ciudad de Cartago, Valle del Cauca

Autores:

Yenith Carolina Álvarez Tusarma

Lina Marcela López Gironza



Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Académico de Contaduría Pública
Cartago, Valle del Cauca
2020

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Modelo de Operación por Procesos y Formalización de una Estrategia Administrativa Para la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo de la Ciudad de Cartago, Valle del Cauca

Autores:

Yenith Carolina Álvarez Tusarma

Lina Marcela López Gironza

Proyecto de grado realizado para optar al título de:
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

Director

Esp. Adolfo León Llanos

Universidad del Valle
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Académico de Contaduría Pública
Cartago, Valle del Cauca
2020

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Valle del Cauca, octubre de 2020

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso para obtener uno de los anhelos más deseados en el transcurso de estos años.

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano. Siempre los llevaré en mi corazón.

Yenith Carolina Álvarez T.

Este trabajo se lo dedico con todo mi amor a mi abuela Luz Dary Muñoz, quien desde hace un par de meses me acompaña desde el cielo, por haber sido una mujer tan generosa y amorosa con su familia, por todos los consejos, entrega incondicional y su constante motivación para animarme a concluir esta etapa. Desearía haber alcanzado a compartir contigo este logro tan importante, pero sé que a pesar de no estar en cuerpo presente sigues a mi lado iluminándome el camino, por todo lo anterior te dedico este y cada logro que marque mi vida.

A mi amada hija Sara que es lo más valioso que tengo en la vida, que me inspira, alienta y motiva a superarme hasta llegar a ser su ejemplo. Gracias por ser mi luz y mi fuerza en los momentos de debilidad. Espero que un día comprendas que te debo lo que soy y todo lo que seré.

A mi mamá Lina María Gironza, ella es la persona que más lo merece, ha estado siempre a mi lado apoyándome y acompañándome en los tiempos difíciles. Esta etapa no ha sido fácil, pero estuviste impulsándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían, porque has luchado con todas tus ganas para verme cumplir cada meta, ahora y durante toda mi vida. Este triunfo es de las dos, espero que te sientas orgullosa.

Lina Marcela López G.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Agradecimientos

De manera especial a nuestro asesor Adolfo, quien fue nuestra guía, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino en varias etapas de la carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la Universidad del Valle, y a todos nuestros profesores, por habernos brindado tantas oportunidades y enriquecernos en conocimiento, al igual que nuestro coordinador Magister Orlando Posada Orrego, quien hoy comparte nuestro sueño hecho realidad. Muchas gracias a todos infinitamente.

Yenith Carolina Álvarez T.

Primeramente, agradezco a Dios, por permitirme culminar mi carrera, por poner en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante este periodo de estudio.

A Diego Gutiérrez, el padre de mi hija y mi compañero de vida, por brindarme el tiempo necesario para formarme profesionalmente, por su apoyo y paciencia al llevarme y traerme diariamente durante estos años en la universidad, por siempre estar, aun en los momentos difíciles. Realmente valoro y agradezco cada cosa que haces por mí y por nuestra familia.

A la Universidad del Valle por brindarme la formación profesional, a todos los profesores que participaron en este proceso aportándome su valioso conocimiento. Gracias a todas las personas que colaboraron e hicieron posible este proyecto, especialmente a nuestro asesor el Profe Adolfo León Llanos, por su orientación, por compartir su conocimiento, por sus valiosos aportes y su gran disposición, a la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, a toda su comunidad en general por su amabilidad al abrirnos sus puertas para el desarrollo de nuestro trabajo de grado. Finalmente, a todas las personas que de alguna manera me brindaron su ayuda y comprensión en los momentos que los necesite.

Lina Marcela López G.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Contenido

Introducción	14
Planteamiento del Problema.....	16
Descripción del Problema	16
Pregunta de Investigación	17
Sistematización de la Pregunta de Investigación.....	17
Objetivos	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Operacionalización de las Variables	18
Justificación	20
Marco referencial	21
Marco Teórico	21
Antecedentes.....	25
Marco conceptual.....	29
Delimitación del Problema	30
Marco legal.....	31
Metodología	34
Enfoque	34
Método de investigación	34
Diseño metodológico	34
Alcance de la Investigación.....	39
Resultados	42

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Desarrollo del objetivo A: Identificar el desarrollo del sector educativo para el conocimiento de las variables macro del medio ambiente que inciden en la institución educativa	42
Análisis del contexto de la entidad.	42
Matriz PESTA.	43
Dimensión política.....	43
Dimensión económica.	45
Dimensión social.	46
Dimensión tecnológica.	47
Dimensión ambiental.	48
Revisión de la plataforma estratégica.	49
Análisis de productos y servicios de la entidad.	55
Desarrollo del objetivo B: Establecer el modelo de operación por procesos pertinentes a la misión institucional que genere mejoramiento del servicio educativo.....	57
Caracterización de los procesos.	57
Desarrollo del objetivo C: Caracterizar los procesos, los procedimientos y las actividades desarrolladas internamente para la proyección del modelo de operación.	69
Documentación de Procesos	69
Desarrollo del objetivo D: Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la Institución Educativa.	73
Estructura organizacional de la institución educativa	73
Conclusiones	77
Recomendaciones	80
Referencias.....	81
Anexos	83

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	18
Tabla 2 Antecedentes.....	26
Tabla 3 Diario de campo.....	35
Tabla 4 Esquema de proceso de la entrevista.....	40
Tabla 5 Matriz de plan de realización	40
Tabla 6 Valores reconocidos por la institución educativa	51
Tabla 7 Distribución de docentes por nivel	53
Tabla 8 Distribución de directivos	53
Tabla 9 Distribución administrativos y auxiliares.....	53
Tabla 10 Lista de chequeo	54
Tabla 11 Caracterización del proceso de gestión de matrículas	60
Tabla 12 Caracterización proceso de Gestión Académica.....	62
Tabla 13 Caracterización proceso de Gestión Comunitaria y de Convivencia.....	64
Tabla 14 Caracterización proceso Direccionamiento Estratégico.....	66

Figuras

Figura 1. Caracterización de los servicios de la IE	56
Figura 2 Mapa de procesos I.E Alfonso López Pumarejo	58
Figura 3 Proceso de gestión de matrículas.....	70
Figura 4 Proceso de gestión académica	71
Figura 5 Proceso de gestión comunitaria	72
Figura 6 Organigrama I.E Alfonso López Pumarejo.....	75

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Anexos

Anexo A. Entrevista a la secretaria de la Institución Educativa	83
Anexo B. Entrevista para la estructura organizacional.....	87
Anexo C. Certificado de asistencia a capacitación MIPG	90

Glosario

Caracterización de procesos: consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quiénes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?

Modelo de gestión: esquema o marco de referencia para la administración de una organización.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIGP): metodología creada por el Departamento Administrativo de la Función Pública como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional del Ministerio de Educación Nacional.

Organigrama: esquema organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa. Refleja los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación de la empresa.

Proceso: conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en los resultados.

Resumen

El presente trabajo nace de la necesidad de definir y estandarizar los procesos de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, así como el establecimiento de una estructura organizacional que contribuya a la identificación de los niveles jerárquicos, roles y líneas de comunicación que se requieren para el efectivo funcionamiento del colegio. Para el desarrollo del estudio se inició con el planteamiento del problema, los objetivos y el marco referencial, en el cual se describen las teorías sobre las que se basa el trabajo, así como el diseño metodológico, tratándose de un enfoque cualitativo, donde a través de la recolección de información permitió describir las actividades y tareas de los procesos.

Adentrándose en la ejecución del estudio, se realiza un análisis del contexto de la organización, describiendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que inciden en los resultados de la Institución Educativa. Se continúa con la descripción de los servicios que ofrece la entidad, y la manera como estos ayudan a la comunidad estudiantil. Luego se realiza el mapa de procesos de la Institución, donde se clasifican en procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, y a partir de allí se logra la definición de las caracterizaciones y documentación de los procesos tomando en cuenta la metodología expuesta por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Finalmente, se recolecta información mediante trabajo de campo desarrollado con los docentes y directivos, para la presentación de una propuesta de la estructura organizacional (organigrama) que debe tener el colegio, siendo consecuente con el mapa de procesos definido y con los objetivos de la Institución.

Palabras claves: Caracterización, institución educativa, mapa de procesos, modelo de gestión, organigrama, procesos, procedimientos.

Abstract

This work arises from the need to define and standardize the processes of the Alfonso López Pumarejo Educational Institution, as well as the establishment of an organizational structure that contributes to the identification of the hierarchical levels, roles and lines of communication that are required for effective operation of the school. For the development of the study, it began with the statement of the problem, the objectives and the referential framework, in which the theories on which the work is based are described, as well as the methodological design, being a qualitative approach, where through the collection of information allowed to describe the activities and tasks of the processes.

Entering into the execution of the study, an analysis of the context of the organization is carried out, describing the political, economic, social, technological and environmental factors that affect the results of the Educational Institution. It continues with a description of the services offered by the entity, and how they help the student community. Then the process map of the Institution is made, where they are classified into strategic, missionary, support and evaluation processes, and from there the definition of the characterizations and documentation of the processes is achieved taking into account the methodology set out by the Integrated Planning and Management Model (MIPG).

Finally, information is collected through field work developed with teachers and managers, for the presentation of a proposal of the organizational structure (organization chart) that the school should have, being consistent with the defined process map and with the objectives of the Institution.

Keywords: characterization, educational institution, process map, management model, organization chart, processes, procedures.

Introducción

En los últimos cuatro años en Colombia, empieza a implementarse un modelo que busca integrar todas las políticas educativas en un solo sistema para facilitar la evaluación de la gestión y el desempeño institucional; pero es hasta hace dos años cuando nace el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, versión 2; establecido mediante el Decreto 1499 de 2017, el cual fue emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Dicho modelo resulta de la integración del Sistema de Gestión y el Sistema de Control Interno; estando compuesto por 7 dimensiones y 17 políticas, que deben ser implementadas por las entidades del orden nacional y territorial y su monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión-FURAG de manera periódica.

La finalidad de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en las entidades públicas; en este caso el colegio Alfonso López Pumarejo, es conocer, medir y mejorar su gestión directiva y administrativa. Mediante este modelo se realiza el proceso de planeación en relación con los planes de desarrollo nacional, territorial, sectorial e institucional. Con base en todos estos planes y en pro de conseguir cumplir las funciones misionales se ejecutan los procesos, los proyectos y los programas de gestión.

El propósito de las autoras y lo que se expone en este documento es la formulación de un modelo de operación que permitió estandarizar procesos, basados en la tercera dimensión del MIPG “Gestión con Valores para Resultados” y su política “Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos”, que tiene como objetivo facilitar que la gestión de las entidades en este caso la institución; esté orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad. Esta dimensión se soporta en el trabajo por procesos teniendo en cuenta los rasgos diferenciadores de los mismos; tales como: requisitos legales, insumos, salidas, proveedores, clientes y riesgos asociados (Función Pública, 2020). De igual manera se definió su organigrama jerárquico, siendo un elemento fundamental para el buen desarrollo de toda organización puesto que es donde se encuentra representada su estructura formal, permite visualizar los cargos, la manera en la que se conectan, los equipos de trabajo, el tipo de relación y la jerarquía que se da.

La institución atraviesa un proceso de transformación luego de múltiples sucesos que afectaron de manera directa su funcionamiento. El más relevante fue el cierre de la sede principal, producto de fallas en su infraestructura; trayendo como consecuencia el traslado de sus

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

estudiantes hacia la sede John F. Kennedy; provocando una serie de complicaciones ya que esta planta no contaba con la misma capacidad de la antigua sede. Durante el trabajo de campo se logró constatar la carencia de estructura en los procesos realizados, tampoco se contaba con un organigrama; a pesar de que el colegio tenía definidos algunos de estos elementos, su manejo se daba de manera informal al no encontrarse documentados, ocasionando falta de claridad, aumento en los tiempos de atención y demora en los resultados finales. Debido a las situaciones mencionadas anteriormente, es evidente la importancia que tenía establecer la estructura organizacional y de procesos para la institución educativa Alfonso López Pumarejo en la búsqueda de mejorar su gestión.

La investigación tuvo como principal referente teórico a Peter Drucker y su teoría neoclásica, siendo esta donde nacen los conceptos básicos sobre la estructura organizacional, las responsabilidades y la comunicación en los niveles jerárquicos. Así mismo; el enfoque usado fue el cualitativo, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para describir los procesos de la Institución Educativa. En el diagnóstico situacional se acudió a entrevistas a directivos, docentes y administrativos, observación directa dentro de sus instalaciones, revisión de los diferentes formatos internos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), manual de convivencia y normatividad. Con el fin de conocer los aspectos organizacionales de mayor prioridad para definir, caracterizar o mejorar.

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

El colegio Alfonso López Pumarejo, es una institución educativa que brinda sus servicios a niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Cartago. Actualmente la población estudiantil se sostiene en 1.800 estudiantes aproximadamente (entre pre-escolar, primaria y secundaria), durante el diagnóstico se lograron identificar los siguientes problemas:

- Carece de un organigrama institucional, lo que ocasiona problemas relacionados con la ausencia de su estructura documentada.
- Algunos de sus procesos no se encuentran estructurados, obstaculizando de esta manera la competitividad y la eficiencia de la institución.
- La situación referida genera dificultades en la gestión institucional del colegio, además de un manejo informal del desarrollo administrativo, aumento en los tiempos de atención y demora en los resultados finales.

Teniendo en cuenta los cambios por los que está atravesando el colegio actualmente, al iniciar la restauración de infraestructura de la antigua sede principal, se desea cooperar en su buen funcionamiento, proponiendo la implementación de las siguientes herramientas estratégicas:

1. Formalización de la estructura institucional mediante un organigrama jerárquico.
2. Elaboración de un modelo de operación que permita estandarizar procesos.
3. Caracterización del servicio prestado.

La idea de suministrar estos elementos es optimizar la gestión administrativa y operativa de la institución, puesto que cada herramienta aporta ventajas competitivas a la misma, por ejemplo: al constituir el organigrama se establece el eje de su estructura formal lo que facilita su manejo, permitiendo conocer detalladamente los lineamientos que tiene el colegio como la comunicación, el control, la planeación y las jerarquías.

La estandarización de procesos sirvió como guía al estar documentada, es decir, al crearse un patrón de actuaciones claras se transmite información sobre las diferentes prácticas requeridas, permitiendo ahorrar tiempo a la hora de gestionar procesos como matrícula, gestión

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

académica, direccionamiento estratégico, gestión comunitaria y de convivencia. Este trabajo es oportuno porque realiza un aporte al proceso de mejoramiento en el desempeño, competitividad, calidad y eficiencia de la entidad educativa al momento de prestar el servicio.

Pregunta de Investigación

¿Cómo implementar un modelo de operación por procesos que permita la formalización de una estructura administrativa en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo del municipio de Cartago con el fin de mejorar su servicio educativo?

Sistematización de la Pregunta de Investigación

- ¿Cómo se desarrolla el sector educativo en el país?
- ¿Cuál es la incidencia de las variables macro del medio ambiente en la institución educativa?
- ¿Qué procesos, procedimientos y actividades se desarrollan internamente?
- ¿Cómo elaborar un modelo de operación por procesos coherente a la misión institucional?
- ¿Qué estructura organizacional requiere la institución educativa?

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Objetivos

Objetivo General

Formular un modelo de operación por procesos que permita la formalización de la estructura administrativa en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo para mejorar su servicio educativo.

Objetivos Específicos

- A. Identificar el desarrollo del sector educativo para el conocimiento de las variables macro del medio ambiente que inciden en la institución educativa.
- B. Establecer el modelo de operación por procesos pertinentes a la misión institucional que genere mejoramiento del servicio educativo.
- C. Caracterizar los procesos, los procedimientos y las actividades desarrolladas internamente para la proyección del modelo de operación.
- D. Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la Institución Educativa.

Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar el desarrollo del sector educativo para el conocimiento de las variables macro del medio ambiente que inciden en la institución educativa.	Sector educativo	Dimensión política	*Principales temas del plan nacional de educación. *Cese de actividades *Incentivos a la calidad de la educación
		Dimensión económica	*Presupuesto para la educación

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
		Dimensión social	*Alimentación escolar
		Dimensión tecnológica	*Educación virtual
		Dimensión ambiental	*Manejo de residuos sólidos
Caracterizar los procesos, los procedimientos y las actividades desarrolladas internamente para la proyección del modelo de operación.	Caracterización de procesos, procedimientos y actividades	Análisis interno	*Componente directivo: misión, visión, valores
		Componente administrativo	*Administración de la planta física, talento humano, apoyo financiero
		Componente pedagógico y comunitario	*Currículo, gestión de aula, seguimiento académico, articulación con otros sectores.
Establecer el modelo de operación por procesos pertinentes a la misión institucional que genere mejoramiento del servicio educativo.	Modelo de operación	Nivel estratégico	*Componente teleológico
		Nivel misional	*Gobierno escolar, infraestructura
		Nivel de apoyo	*Talento humano, gestión financiera, recursos físicos
		Nivel de control y evaluación	*Control interno *Control disciplinario
Formalizar la estructura organizacional determinando la distribución interna de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa.	Estructura organizacional	Distribución de dependencias	*Áreas de funcionamiento
		Procedimientos	*Flujogramas
		Esquema de estructura	*Vertical

Fuente: Elaboración propia

Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como base la tercera dimensión del modelo integrado de planeación y gestión, que apoyó el área de procesos en la institución educativa Alfonso López Pumarejo, con la finalidad de generar un soporte en las actividades de ejecución al interior de esta. La importancia de implementar y desarrollar este sistema se da gracias a la simplificación de las labores en la entidad educativa que conllevan a la presentación de reportes, planes e informes de forma estructurada para la generación de un sistema efectivo que armonice las diferentes políticas y estrategias que se quieran desarrollar a futuro, este proceso debe estar alineado hacia el cumplimiento de la misión y la visión y del plan de mejoramiento que se realiza periódicamente con el propósito de conseguir mejorar el rendimiento en términos de gestión de la comunidad directiva, académica, administrativa y financiera.

Es esencial disponer de un sistema que propenda la generación de resultados que atienden a los planes de desarrollo, y a partir de estos dar soluciones efectivas a las necesidades y dificultades que poseen muchas de las entidades públicas del estado. De acuerdo a lo establecido en la constitución política, la función administrativa debe estar al servicio de los intereses generales basado en los principios de igualdad y transparencia, por esto las administraciones públicas deben enfocar sus esfuerzos en la generación de valor público (Secretaría del Senado, 2020), por ello el MIPG es una de las principales herramientas que se encuentran al servicio y están encaminadas al cumplimiento de los principios constitucionales, sin embargo para las instituciones educativas aun no es un requisito obligatorio y solamente se empezó a socializar el tema hace un algunos meses mediante una capacitación con una duración de dos días, ofrecida por Secretaría de Educación a las instituciones educativas de la ciudad, donde se expone de manera muy general este modelo, aquí nace el interés por parte del rector de implementar el sistema en la institución y solicita el apoyo de la Universidad del Valle y la Universidad Tecnológica de Pereira para que a través de sus estudiantes se hicieran los ajustes permitiendo acoger el nuevo sistema de gestión y planeación.

Marco referencial

Marco Teórico

A continuación, se plantearán los pilares teóricos que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la propuesta de implementación de un modelo de operación por procesos apoyado en la tercera dimensión del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) y del organigrama de la institución educativa Alfonso López Pumarejo, donde el referente es el paradigma neoclásico. Este paradigma desarrollado después de la crisis de 1929 presenta el siguiente panorama: inicia con la idea de Bertalanffy quien afirmaba que, “el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema” (Bertalanffy L. , 1986, p 30).

Posterior a ello se destaca el aporte de la cibernética, tomando como referencia lo expuesto por Van Gigch, “Un sistema es la unión de partes o componentes conectados en una forma organizada” (Gigch., 1978, p. 15). Después de transitar por el concepto de caja negra de Beer se construye el concepto de sistema abierto, tomado de la termodinámica donde hay intercambios de energía. Los autores (Katz & Kahn, 1977) plantean que un sistema funciona como un proceso dinámico de entradas-transformación-salidas. Tomado de la idea de adaptación de (Morgan, 1996), este relaciona al sistema con la conducta de los seres vivos, la comunicación del entorno con las acciones internas del sistema, consideradas como clave para sostener la vida; la anterior información se fundamenta con la homeostasis o aquella capacidad que poseen los organismos vivos para mantener su metabolismo constante a pesar de los cambios del entorno; desde este arco surge la idea de Autopoiesis para los autores (Maturana, 1984; p. 25), “los seres vivos se caracterizan porque, literalmente, se producen continuamente a sí mismos, lo que indicamos al llamar a la organización que los define, organización autopoietica”.

En el caso de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, se podría afirmar que corresponde a un Sistema Sociocultural específico, en primera medida es sistema toda vez que se conforma de gestiones-directiva, administrativa, académica, comunitaria- articuladas de forma coherente; es sociocultural pues los actores principales o educandos son seres humanos con necesidades, expectativas, sueños, entre otros, que se encuentran en proceso de formación integral a través de la circulación de saberes; es específico porque la educación favorece la promoción de competencias para la vida. En la actualidad recibe el nombre de Institución, a

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

pesar de considerarse un concepto polisémico, se asume como la forma que adopta la reproducción y la producción de las relaciones sociales en un momento dado de producción, como el lugar en que se articulan las formas que adoptan las determinaciones de las relaciones sociales. (Lapassade, 1973, p. 98).

También se tomará en cuenta la teoría de planeación estratégica y se mencionarán algunas de las definiciones y aportes más importantes que han surgido a través de los años permitiendo ilustrar la evolución del concepto.

Planeación estratégica: Los primeros avances modernos sobre el concepto de estrategia aplicada al área económica y académica, fueron introducidos por Von Newman y Morgerstern (1944), con la teoría de los juegos, definiendo la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.” (p. 79).

Más adelante en la década de los 60's fue acuñada e introducida en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler, donde el autor realiza un aporte histórico sobre la importancia que tiene la relación de la estrategia corporativa con la estructura organizativa. Este autor define la estrategia como “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlas.” Pero también en su análisis sugiere que las compañías deben “Establecer su estrategia y después crear una estructura apropiada para llevar a cabo dicha estrategia” (Chandler, 1962, p. 118).

Posteriormente Quinn J y Mintzberg H, (1991) después de realizar un análisis histórico sobre el concepto de estrategia y toma de decisiones, plantean que la definición de estrategia consiste en desarrollar un “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”. (Quinn & Mintzber, 1991, p. 5).

De acuerdo con lo anterior podemos concluir que una estrategia definida facilita el control y direccionamiento de los recursos necesarios para que una organización logre sus objetivos, metas y encuentre oportunidades para incrementar su participación en el mercado.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Otro aporte valioso sobre la planeación estratégica fue hecho por Serna (1997), definiendo lo siguiente:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se conviertan en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 1997, p. 18).

Esta teoría fue tomada como base para fundamentar la propuesta, debido a que su correcta aplicación permite a las organizaciones fortalecer y mejorar procesos, un correcto direccionamiento de recursos, implementar planes de acción para la consecución de metas y objetivos en el mediano y largo plazo. Estando en el ámbito educativo, es necesario aplicar la planeación estratégica para concretar de manera clara y ordenada, los planes nacionales de desarrollo educativo mediante la determinación de acciones, propósitos, objetivos, políticas y estrategias rectoras, que guíen su actuación, mejoren su gestión y respondan a las demandas y necesidades de su comunidad.

Continuando con el tema de investigación, es necesario hablar de la importancia que tiene la teoría de diseño organizacional para cualquier tipo de entidad y los beneficios que traerá para la institución educativa Alfonso López Pumarejo, ya que este concepto se compone de varios elementos que permiten formalizar una estructura organizacional de manera coherente, atendiendo a sus necesidades y acorde a su conformación.

Diseño organizacional: Los autores Rico y Fernández (2002) examinan la teoría de diseño organizacional tomando los aportes de diferentes autores que coinciden al definirla como “La herramienta mediante la cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos” (Rico & Fernández, 2002; p. 416). En su artículo titulado Diseño de organizaciones como proceso simbólico, los autores hacen sus aportes proponiendo lo siguiente:

“Entender el diseño organizacional como un proceso doble: el primero de naturaleza esencialmente creativa, incluye la disposición de un proyecto, bien de modo implícito o

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

explícito, que articula secuencias integradas de acciones intencionalmente orientadas a la consecución de un objetivo. El segundo, de naturaleza sobre todo operativa, incluye la transformación o reificación de lo proyectado. Este doble proceso transcurre de modo parcialmente secuencial y parcialmente paralelo ya que ambos procesos se influyen recíprocamente. La interacción constante entre ambos procesos y niveles de realidad confiere al diseño organizacional el carácter de continuidad, de realidad inacabada y mejorable” (Rico & Fernández, 2002; p. 416).

De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2002), se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.” (Chiavenato, 2002; p. 444).

Se puede afirmar que diseño organizacional es la técnica para ordenar y dividir el trabajo mediante la articulación de estrategias establecidas para la consecución de las metas y objetivos de una empresa, teniendo en cuenta el flujo de procesos y las relaciones entre las personas y la organización, con la finalidad de lograr productividad y competitividad; en otras palabras el diseño organizacional permite elegir la estructura formal de la empresa y alinear sus actividades y recursos de acuerdo a su misión.

Siguiendo con la línea de ideas es acertado incluir otros conceptos importantes para el desarrollo de los objetivos planteados como por ejemplo: jerarquía, cadena de mando, organigrama, que también hacen parte del diseño y la estructura organizacional.

Jerarquía: De acuerdo con Kossen (1995) “Jerarquía se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existen en una organización” (Stan, 1995, p. 125). Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización.

Organigrama: Hellriegel, Jackson y Slocum, (2002), plantean que “un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un ‘esqueleto’ que representa la estructura de una organización.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002; p. 271). El organigrama es una herramienta de suma importancia para cualquier institución que obtendrá muchos beneficios importantes respecto a su organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada miembro de la organización, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleado. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa puesto que brinda una mayor claridad.

Cadena de mando: Robbins y Coulter, (2010) definen que “la cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?” (Robbins & Coulter, 2010; p. 187).

Niveles jerárquicos: existen niveles de jerarquía, algunos autores como Franklin (2007) Definen tres niveles: nivel directivo, nivel operativo y nivel de soporte a las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta que el trabajo es aplicado a una institución educativa se debe mencionar los cuatro componentes que la conforman: Directivo, Académico, Administrativo y Comunitario.

Todos estos conceptos y teorías anteriormente expuestos fueron tomados como base para el desarrollo de los objetivos propuestos, incorporando herramientas administrativas que contribuyeron a la formulación del modelo de operación para la Institución Educativa.

Antecedentes

En la realización del análisis de estudios anteriores se han encontrado los referentes como objeto de estudios previos que han servido en el planteamiento de la investigación, se mencionan a continuación los antecedentes:

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Tabla 2

Antecedentes

Nombre	Autor	Año	Resumen	Metodología	Aporte al trabajo
Configurar una propuesta de formalización del área administrativa en la Institución Colegio Conquistadores de Cartago Valle para fortalecer su gestión académica en el año escolar 2018	Daniela Carvajal Ramírez y Jhon Alexander Muñoz Santamaría	2018	Se logró establecer en forma clara la problemática existente en este establecimiento, teniendo en cuenta que dicho colegio se encuentra en crecimiento y, por lo tanto, la informalidad en cuanto a la gestión documental, y del personal, es evidente, generando así de alguna forma, inestabilidad y un inadecuado control sobre las actividades administrativas. La idea fue plantear una propuesta que diera solución y se acomodará a las necesidades del colegio.	En el trabajo se utilizaron diversos diseños metodológicos como: investigación-acción, método inductivo y de análisis los cuales permitieron la recolección de datos mediante visitas, entrevistas, fotografías y encuestas realizadas a la comunidad educativa de la Institución Colegio Conquistadores	Evidencia la manera en que se presenta una propuesta de formalizar el área administrativa, fortaleciendo la gestión pedagógica, teniendo en cuenta los roles de los representantes desde la directora como máxima autoridad, junto con los docentes, la secretaria, los estudiantes y de los miembros de los diferentes comités que conforman la Comunidad Educativa.
Propuesta para mejorar la práctica pedagógica desde el análisis de la gestión administrativa -años 2013, 2014, 2015- de la Institución Educativa Ramón Martínez Benítez de la ciudad de Cartago	Jhonny Esteban Cardona Alonso y Gustavo Adolfo Ortega Salazar	2016	Esta investigación se realizó con la finalidad de analizar y fortalecer la gestión administrativa de la institución educativa Ramón Martínez Benítez, tomando como base el comportamiento de este componente durante los años 2013, 2014, 2015 a fin de mejorar la práctica pedagógica. En el desarrollo, se logró establecer que se debía mejorar o fortalecer los canales de comunicación con el personal (docente y administrativo) fortaleciendo las relaciones interpersonales	El diseño metodológico para el actual proyecto es una composición de varios tipos de investigación dado que al inicio del proceso investigativo se tomarán las teorías del tipo de investigación exploratorio - descriptivo.	El trabajo trae como contribución a la presente investigación, la manera en que diseñaron el proceso de comunicación de eficiente, asertiva y emotiva conllevando a relaciones fluidas en toda la comunidad educativa, superando las dificultades en conjunto. Esto es posible a través de Talleres y charlas sobre procesos de comunicación, mesas de trabajo conjuntas donde se elaboren actividades que permitan la vinculación del personal institucional, y Optimizar un verdadero sistema de información del desarrollo del P.E.I por medio de circulares y reuniones.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Nombre	Autor	Año	Resumen	Metodología	Aporte al trabajo
			y un clima de trabajo agradable donde cada persona se sienta importante porque recibe y da lo mejor en función de una labor con calidad.		
Plan de mejoramiento institucional para la Institución Educativa Manuel Quintero Penilla de la ciudad de Cartago – Valle	Yenifer Colorado Cañarte y Marcos Efrén Manrique Briñez		El trabajo tenía como finalidad el diseño de una estrategia administrativa pertinente a fin de fortalecer el mejoramiento de la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Manuel Quintero Penilla. Para el desarrollo del estudio se utilizaron Instrumentos de investigación que permitieron realizar un análisis de la realidad, haciendo más conscientes los resultados de la evaluación institucional 2011. Asimismo, se estableció que los entes educativos han tomado consciencia de las fortalezas y falencias que se tienen en el desarrollo de los planes, programas, proyectos y actividades. Se evidenció en el diagnóstico el bajo nivel académico de la comunidad educativa a cerca de la normatividad vigente.	Dicha investigación presenta un método exploratorio - descriptivo puesto que los estudios exploratorios se inician desde cero ya que no se tiene una clara idea de cuál va hacer el resultado, lo que se debe hacer es recopilar información e indagar sobre lo relacionado con la investigación a desarrollar, y descriptivo ya que se pretende recoger información para detallar las particularidades de los procesos y procedimientos para someterse a varios análisis.	Con el análisis del estudio, logró establecerse la metodología que puede ser aplicada para el análisis del ambiente externo de la empresa, así como las herramientas utilizadas para el diagnóstico interno que permitieron finalmente definir el plan de mejoramiento.
Propuesta de reestructuración en el área administrativa para el colegio gimnasio Lasallano en Bogotá	José David Betancourt Bernate y María Carolina Cubillos Cante	2014	El trabajo tuvo como finalidad el fortalecimiento del desarrollo y el crecimiento de la Institución, como una empresa generadora de	En esta investigación el método más adecuado para lograr demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos y dar una respuesta concreta al problema	La propuesta de reestructuración en el área administrativa, resulta ser de valiosa ayuda para el desarrollo de uno de los objetivos del trabajo y que tiene que ver con la definición de la estructura

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Nombre	Autor	Año	Resumen	Metodología	Aporte al trabajo
			empleo y de utilidades para su dueño, logrando un mejor bienestar a sus miembros y a la sociedad en general. La creación del manual de funciones para los cargos del colegio fue de vital importancia para la especificación de responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, además de ser un gran soporte a la hora de contratación para elegir el candidato preciso para cada cargo.	que se identificó, fue la observación.	organizacional, razón por la cual podrá analizarse la metodología aplicada para la determinación de los cargos necesarios en la institución educativa, así como sus líneas de mando y comunicación.
Análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para centros educativos” caso: colegio guadalupano de Quito.	Maritza Liliana Cadena Baquero	2014	El desarrollo de la investigación tenía como objetivo el análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano. Para el cumplimiento de los objetivos, se realizó un diagnóstico interno a través de la aplicación de las herramientas de diseño organizacional y gestión por procesos. De igual manera, se estructuró el nuevo organigrama por procesos, para facilitar el control de los resultados y mejorar el desempeño de este centro educativo.	El diseño metodológico se cimentó en el estudio descriptivo, el cual permitió realizar una descripción de cada proceso de la organización, analizando las variables que inciden en cada procedimiento.	Este trabajo es pertinente porque aportará al proceso de mejoramiento institucional de esta Unidad Educativa, les permitirá identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos para lograr una ventaja competitiva. Adicionalmente, los parámetros a analizarse pueden servir de referente para otros estudios y/o trabajos relacionados a la gestión de entidades educativas con características similares a las del Colegio Guadalupano.

Fuente: Elaboración propia

Marco conceptual

Dado que la meta central de este análisis estuvo puesta en la implementación de un modelo de estructuración de procesos, análisis y diseño de la estructura organizacional de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, con el fin de conseguir un fortalecimiento organizacional y una simplificación de sus procesos. Es necesario plantear algunos parámetros con el propósito de ambientar e introducir al lector en el tema objeto de este trabajo, a continuación, se presentan los fundamentos conceptuales que enmarcan este estudio.

Para empezar, se entenderá el concepto de estructura organizacional, este puntualiza que toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo con sus necesidades, (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar sus actividades, los procesos y en sí, el funcionamiento de la empresa. Se entiende por estructuras organizacionales los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus necesidades y prioridades, (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además Mintzberg, (1990) “Debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.” (p. 274).

De igual manera, todo establecimiento educativo debe plantear, poner en práctica y evaluar, con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que pueda definir, al mismo tiempo expresar la forma en que la Institución Educativa decide alcanzar los fines de la educación. En otros términos, cada establecimiento para poder funcionar requiere un proyecto, el mismo se puede definir desde varias perspectivas: carta de navegación, proceso de desarrollo humano e institucional, proyección educativa en un contexto, guía de realización educativa. Para el caso de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, la perspectiva utilizada corresponde a la

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

carta de navegación, pues se convierte en un escrito dirigido a orientar y evaluar el quehacer educativo.

Los componentes del PEI son los siguientes: horizonte institucional, gestión directiva, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria. En cuanto al currículo, de acuerdo con la ley general de educación o Ley 115 de 1994 en su artículo 76, se define como el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyan a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional. La IE posee un currículo agregado, esto significa que existen programaciones a cada asignatura.

Se puede inferir que es el currículo aquel elemento clave que hace visible el proyecto, como también favorece el ingreso de la cultura al establecimiento educativo. En el ámbito del componente administrativo se evidencian dos funciones, la primera poner a disposición los recursos en el aula y fuera de ella; la segunda, favorecer la educación y formación de los estudiantes. El modelo de gestión que actualmente se desarrolla en el establecimiento es de carácter práctico, pues se trabaja por mejorar la comunicación a nivel institucional.

Delimitación del Problema

Esta investigación se desarrolla dentro de la institución educativa Alfonso López Pumarejo, plantea elaborar la estructura institucional mediante un organigrama jerárquico y también un modelo de operación que permita estandarizar procesos. Con el fin de mejorar la gestión administrativa y su desempeño, competitividad, calidad y eficiencia.

- **Límite conceptual de la investigación.** El contenido de esta investigación estuvo fundamentado en las áreas administrativas, orientándolo al Sector Educativo.
- **Límite espacial** La presente investigación estuvo orientada a las Instituciones Educativas públicas de la ciudad de Cartago, Valle, basándose en el colegio Alfonso López Pumarejo.

Ilustración 1

Ubicación de la institución educativa Alfonso López Pumarejo



Fuente: Google maps (2020)

Marco legal

El artículo 67 de la constitución política de Colombia (1991) se conforma por la interacción de varios conceptos: se define la educación como un esencial derecho, esto significa que el ser humano tiene el poder de exigir; a su vez, un servicio o acompañamiento sociocultural para acceder al conocimiento integral. Un segundo concepto clave es la formación, cada institución educativa tiene autonomía para determinar de qué manera procede el desarrollo de la misma y con qué método la hace visible en el aula y fuera de ella. Un tercer concepto (que incluye gratuidad en las instituciones del estado) interesante es la calidad se entiende como la capacidad del sistema para que todos los estudiantes alcancen las competencias que les permitan articularse exitosamente a la sociedad.

Para conquistar la calidad es necesario el examen o la evaluación del sistema, como también estar atento a sus cambios, transformaciones positivas-negativas.

Ley 115 de 1994: Ley general de educación

El artículo 4 hace referencia a la calidad y cobertura educativa, llama la atención que el Ministerio de Educación no presenta una definición sino los factores que la favorecen, como: docentes preparados, métodos pertinentes, recursos para la innovación e investigación, el apoyo profesional y la evaluación del proceso. Surge la siguiente

hipótesis, en el año 1994 cuando aparece la ley, aun el Ministerio de educación no había definido la articulación estructural de los elementos del sistema.

El artículo 87

Al ser la institución educativa un sistema sociocultural donde los actores (cumplen un rol), las autoridades (se responsabilizan de sus actos), los agentes (responden por otros) deben interactuar, se requiere una ruta clara sobre los derechos y las obligaciones en especial para los estudiantes, esto contribuye a la sana convivencia.

El artículo 93

Este artículo permite resaltar el papel protagónico del estudiante en la dinámica institucional, su accionar también aporta al mejoramiento de la formación y educación, por ende a su calidad. Se recuerda que cada establecimiento educativo debe promover el proceso que permita al educando construir su identidad personal en el marco de un contexto sociocultural determinado.

El artículo 94

El personero es aquel actor que vela por los derechos y deberes de los estudiantes, lastimosamente se ha desdibujado su labor solo al campo del bienestar físico y mental de sus compañeros dejando de lado la parte académica, donde en ocasiones se presentan injusticias especialmente en el campo de la evaluación en el sentido de vulneración de derechos por parte del docente, como lo es la falta de apoyo a situaciones pedagógicas pendientes.

El artículo 95

No podría existir educación, desde el ámbito de lo formal, sino hay vinculación a través de una matrícula. Interesante el hecho de ser una sola para toda la vida académica, formativa del estudiante existiendo la figura de renovación, esto se interpreta como posibilidad de estabilidad en el sistema educativo.

Ley 715 de 2001: trata sobre los recursos y competencias para la prestación de los servicios de educación y salud.

El artículo 9

Define la institución educativa, pero al mismo tiempo, solicita la asociación entre ellas para que puedan ofrecer y ofertar el ciclo completo, además sugiere no disminuir la calidad sino construir la cultura del mejoramiento continuo del servicio. Igualmente resalta el papel de las entidades territoriales en la administración de la educación.

Ley 962 de 2005: racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado.

Esta ley es importante porque establece de manera operativa la buena fe, la cual se presume en todas las gestiones. Cuando un derecho haya sido reglamentado de manera general. Las autoridades no podrán establecer ni exigir permisos, licencias o requisitos adicionales para su ejercicio, todo se maneja a través del departamento administrativo de la función pública y los respectivos comités sectoriales e intersectoriales.

Decreto 1421 de 2017: Por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad.

En concordancia con la educación como un derecho clave para todo ser humano, igualmente recordando que toda persona recibirá la misma protección y trato de las autoridades sin ninguna discriminación; el decreto en mención favorece la adopción de este desafío constitucional con el propósito que las personas con discapacidad tengan acceso a la educación, desde este marco se solicita un currículo flexible, y en general que la enseñanza se pueda adaptar a las características del estudiante, no al contrario.

Decreto 1290 de 2009: Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media.

Se resalta la autonomía que confiere el ministerio de educación nacional para efecto de implementar, previo consenso de la comunidad educativa, un sistema de evaluación de los aprendizajes. Finalmente se expide el decreto 1075 del 2015 para compilar y racionalizar las normas de carácter reglamentario que rigen del sector educativo, igualmente este decreto se convierte en instrumento jurídico único.

Metodología

El presente trabajo tiene como finalidad plantear una propuesta de estructuración para la implementación de un modelo de operación por procesos y de un Organigrama jerárquico en la I.E. Alfonso López Pumarejo, a continuación, se especifican las técnicas aplicadas en su elaboración, con el propósito de generar información requerida por el proyecto y dar respuesta a la pregunta de investigación.

Enfoque

El enfoque del presente trabajo es cualitativo, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Método de investigación

Método inductivo ya que permite efectuar procesos de investigación como la observación detallada de la situación actual y de los sucesos que ocurrieron anteriormente en la institución, estudiar y describir los hechos, y lograr obtener una conclusión inductiva a partir de los diferentes hechos acontecidos. Se origina debido a la falta de una estructura organizacional y de procesos de la institución educativa Alfonso López Pumarejo, Con el fin de identificar y diseñar un organigrama que permita definir las correctas funciones y jerarquías del personal docente y administrativo.

Diseño metodológico

Al momento de iniciar el proyecto se identifica el diseño investigación-acción como el más apropiado para emplearse ya que este contiene ciertas características como el conocimiento, la intervención, la mejora y la colaboración que se adaptaban a la propuesta planteada, con el fin de apoyar la parte de procesos internos y externos de la institución Alfonso López Pumarejo. Para la investigación se utilizó una perspectiva metodológica de tipo observación no participante, que permitiera sistematizar las experiencias vividas y desarrolladas a lo largo del estudio para luego analizar los resultados, se diseñó un diario de campo, donde se describen las actividades realizadas en las diferentes etapas de la

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

investigación, detallando las acciones que se emprendieron, las personas con quien se interactuó, el propósito de la acción, para finalmente concluir y tomar decisiones sobre el plan de trabajo que debía implementarse para cumplir con los objetivos planteados. En la tabla 3 se muestra dicho diario de campo:

Tabla 3

Diario de campo

Semanas	Actividades realizadas	¿Cómo se hizo?	¿Para qué?	¿Qué se observó?	¿Qué se puede concluir?
1	Presentación de las pasantes.	En una reunión con el rector Cesar Augusto Montoya y el coordinador Hugo Bermúdez.	Dar a conocer el proceso de la pasantía en la institución.	Respeto y atención por parte de los miembros de la institución.	Se establecieron los horarios, y los requisitos exigidos para hacer válida la pasantía.
2	Observación de la situación institucional.	Durante una charla el coordinador Hugo Bermúdez nos da una descripción de la situación actual del colegio y los cambios por los que está atravesando.	Estar al tanto y reconocer las fallas, dificultades y fortalezas que tiene el colegio en el momento.	El colegio no tiene definido su organigrama, tampoco tiene estructurados ni documentados varios de sus procesos.	La necesidad de implementar una propuesta de estructuración.
3	Estudio del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	El rector nos envía el documento.	Es necesario conocer el Proyecto Educativo Institucional (PEI) siendo el enunciado general que concreta la misión y la enlaza con el plan de desarrollo institucional.	En el PEI estaban definidos los principios y valores tanto morales como académicos, sus metas y objetivos, los recursos y acciones para concretarlos, sin embargo, como el colegio no tiene estructurado su organigrama, el componente directivo - administrativo se encuentra incompleto.	Nuestra propuesta complementará esta herramienta fundamental, ya que el PEI es la carta de presentación de una institución ante la sociedad.
4	Definición del problema de investigación.	Después de conocer la situación del colegio, determinamos los puntos que se desarrollaran en el proyecto.	Afirmar formalmente la idea del proyecto.	Interés y aceptación de la idea por parte de los directivos.	Trabajando en esta idea se conseguirá mejorar el funcionamiento de la institución.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Semanas	Actividades realizadas	¿Cómo se hizo?	¿Para qué?	¿Qué se observó?	¿Qué se puede concluir?
5	Entrevista con el coordinador Hugo Bermúdez.	De manera presencial en la oficina de coordinación.	Para obtener más información y contrastar mejor la que tenemos. Con el fin de conocer, lo que se quiere y lo que se necesita.	Amabilidad y disposición por parte del coordinador, se mencionan los procesos que debemos trabajar.	Estructurar y documentar procesos es una de las prácticas más eficaces para mejorar la gestión en cualquier clase de organización. Se definirá el mapa de procesos, de acuerdo a él se realizará la caracterización los mismos, y la estructura organizacional de la institución.
6	Iniciación del ante proyecto	Luego de haber determinado las áreas que se van a desarrollar, damos inicio a la construcción del ante proyecto	Precisar la idea sobre el problema y los objetivos que tendrá la investigación.	Antecedentes de proyectos similares realizados en otras instituciones que sirvan como referencia y soporte para nuestra propuesta.	Este enfoque permite estudiar con certeza todos los elementos que se van a trabajar en la propuesta.
7	Enfoque metodológico del proyecto.	Analizando los diferentes modelos y teorías.	Determinar los pasos a seguir para generar y analizar la información que nuestro proyecto requiere.	El enfoque metodológico más apropiado es el inductivo.	La información que argumentara la propuesta.
8	Elaboración de los marcos.	Se reúnen diferentes conceptos, teorías, reglamentaciones y se definen los lineamientos de nuestra investigación.	Identificar y exponer los conceptos que se relacionan con la propuesta.	Ejes conceptuales de apoyo como estructura organizacional, diseño organizacional y teorías como la teoría de sistemas, planeación estratégica, entre otras.	Se concreta la propuesta a desarrollar.
9	Entrevista con los directivos.	De manera presencial en la oficina de coordinación.	Presentar nuestra propuesta describiendo el trabajo que se va a realizar, para solicitar su aprobación.	El rector sugiere algunos cambios en la formulación del problema.	Algunas debilidades en el cuerpo del trabajo.
10	Correcciones sugeridas por nuestro asesor de proyecto.	De manera presencial en las instalaciones de la Universidad del Valle.	Mejorar la estructura del anteproyecto.	Se hicieron algunos ajustes en el marco legal, cronograma de actividades, antecedentes.	La necesidad de hacer una entrevista con la secretaria encargada del proceso de admisión y
11	Entrevista al coordinador Hugo Bermúdez.	De manera presencial en la oficina de coordinación.	Identificar más por procesos caracterizar.	Se determinan los procesos de matrícula, inducción, direccionamiento estratégico.	

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Semanas	Actividades realizadas	¿Cómo se hizo?	¿Para qué?	¿Qué se observó?	¿Qué se puede concluir?
					matrícula.
12	Entrevista a la secretaria Silvana Toro	De manera presencial en la sede Francisco José de Caldas.	Conocer de manera detallada el paso a paso del proceso de admisiones y matrícula.	La documentación reglamentaria para la admisión de nuevos estudiantes, el proceso de renovación de matrículas, y otros aspectos importantes.	Se concluyen los procedimientos que se van a incluir en la caracterización.
13	Revisión del proceso ajustado al manual de convivencia	Comparando los datos recopilados en la entrevista con el proceso descrito en el manual de convivencia.	Definir la estructura del proceso.	Todos los requerimientos establecidos en el manual de convivencia, el proceso de matrícula al realizarse un traslado, entre otros aspectos.	Se realiza la caracterización para el proceso, teniendo en cuenta la información recibida de la secretaria y la que se encuentra en el manual de convivencia
14	Nos solicitan ordenar el actual PEI de acuerdo a un nuevo formato.	Revisando el contenido y los componentes que tiene el actual PEI y los que están incluidos en el nuevo formato.	A través de la redefinición de estructuras se marcará no sólo la ruta clara que permitirá la articulación e integración de los mismos, sino que también los conducirá a alcanzar niveles óptimos de calidad y excelencia.	Actualmente se está trabajando en la redefinición y mejora de esta herramienta, algunos componentes importantes como el directivo-administrativo no se encuentran definidos en el antiguo PEI, y otros necesitan ser complementados.	Nuestro proyecto complementará el proyecto educativo institucional, pues se formalizará la estructura organizacional y se caracterizarán las principales gestiones.
15	Realizamos un cuestionario solicitando información sobre los procesos de planeación, plan de estudios, eventos culturales entre otras cosas necesarias para llevar a cabo nuestra labor.	Enviamos el cuestionario al coordinador de la institución con el fin de ser compartida a los docentes y demás personal relacionado con las actividades incluidas en el.	Obtener información y conocer más a fondo el funcionamiento y las gestiones que operan en la institución.	Buena disposición y apoyo.	El cuestionario será resuelto durante una reunión en la actual semana.
16	Se recibe el cuestionario resuelto.	Por medio de un correo el rector nos envía el documento revisado y desarrollado.	Iniciar con la reestructuración del PEI y desarrollar los objetivos de nuestro proyecto.	En el desarrollo del cuestionario participaron los docentes y coordinadores de todas las sedes además del rector.	La información que se tomara para iniciar con el desarrollo de los objetivos y la reestructuración

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Semanas	Actividades realizadas	¿Cómo se hizo?	¿Para qué?	¿Qué se observó?	¿Qué se puede concluir?
					del PEI.
17	Iniciamos con el desarrollo del proyecto.	Haciendo un análisis del sector educativo y de la información recopilada.	Entrar más en contexto y conocer los factores que inciden en el funcionamiento de la institución para iniciar con la caracterización del servicio que ofrecen.	Cantidad de alumnos que se encuentran matriculados, servicio orientado a la inclusión, otros servicios ofrecidos.	Se define la caracterización del servicio teniendo en cuenta el contexto general, el sector al que pertenece y las funciones asociadas de la institución.
18	Proponemos el modelo del mapa de procesos desarrollados en la institución, utilizando como base el modelo sugerido por el MIPG.	Basándonos en la guía No. 34 enfocada en el mejoramiento progresivo de las instituciones educativas, el manual de convivencia y el PEI que definen las principales gestiones desarrolladas.	Para que sea implementado en la institución ya que es una herramienta fundamental en cualquier tipo de organización.	Los procesos que conforman la estructura modular de la institución.	Procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.
19	Continuamos detallando los procedimientos de las gestiones académica, matrícula, comunitaria entre otras.	Analizando la información del proyecto educativo institucional, manual de convivencia y del anterior cuestionario.	Definir la caracterización de las principales gestiones de la Institución.	Todos los elementos, recursos, normativas, requisitos relacionados con la ejecución de cada gestión.	Realizamos la caracterización de la gestión de matrícula y admisiones.
20	Seguimos con la caracterización de la gestión académica y comunitaria.	Como en la anterior semana nos apoyamos en el mismo material.	Describir los procedimientos que se llevan a cabo en cada gestión.	Recursos, normativas, requisitos relacionados con la ejecución de ambas gestiones.	Caracteriza ción para la gestión académica y la gestión comunitaria.
21	Finalizamos la caracterización de las gestiones.	Se envía un correo con los cuadros de caracterización de cada gestión a la profesora Patricia Muñetón a la secretaria Silvana Toro y al coordinador Hugo Bermúdez.	Conocer sus opiniones y recomendaciones.	Se confirmar la recepción del correo.	Agradecemos la atención que nos han prestado durante este tiempo.
22	Esta semana iniciaremos con la estructura organizacional de la institución.	Realizamos otro cuestionario solicitando información sobre los cargos, líneas de mando, conducto regular entre otras.	Entender y representar la forma en la que la Institución se encuentra organizada.	Solicitamos nuevamente colaboración con el desarrollo de este documento.	Esta herramienta permitirá representar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la Institución.

Fuente: Elaboración propia

Alcance de la Investigación

En cuanto al alcance, la investigación buscó especificar propiedades y características de las áreas de gestión administrativa del colegio Alfonso López Pumarejo, el estudio posee un alcance descriptivo, el principal aporte de este es mostrar con precisión los ángulos y “caras” de las situaciones objeto de estudio. Más que una medición de sus atributos, se pretendió comprender las cualidades que emergen de la percepción de los actores.

Al tratarse de una pasantía cuya intención fue la de formular un modelo de operación por procesos que permitiera la formalización de una estructura administrativa, se pudo inferir que el tipo de investigación es de finalidad aplicada pues facilitó la solución de dicho problema. Las fuentes para recoger información son variadas. En primera instancia se catalogan como fuentes vivas pues corresponde a los directivos docentes y personal administrativo, incluyendo docentes, quienes compartieron experiencias vividas para alimentar la elaboración del modelo. En una segunda instancia se encuentran las fuentes documentales, entre ellas se destaca la carta de navegación institucional o proyecto educativo, en el mismo se encuentran los insumos para comprender la realidad externa e interna del establecimiento

Otra fuente relevante la constituye el modelo integrado de planeación y gestión, documento que convierte en gran referente de consulta. Los instrumentos para recoger información se consideran clave para el desarrollo de la pasantía, a través de ellos se consolida esta información, al tratarse de un enfoque cualitativo la entrevista figura principal instrumento, se elabora un cuestionario de base ya que dicha entrevista es semiestructurada, el método utilizado es cara a cara, en la actual pandemia se acude a entrevistas virtuales por Zoom o Meet. Se transcribe la entrevista en una plantilla o bitácora; un segundo instrumento es la observación directa cuya epistemología es naturalista, es decir, que propicia el análisis de las variables más importantes, concluyendo sobre su validez, objetividad y fiabilidad; sin manipular dichas variables (Méndez A., 2009); para ello se usaron notas de campo. A continuación, se presenta un esquema que resume este proceso en cuanto a la entrevista.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Tabla 4

Esquema de proceso de la entrevista

Pregunta	Intención de la pregunta	Soporte teórico referencial
¿Cómo está conformada la estructura administrativa de la institución educativa?	Reconocer los procesos administrativos relevantes desarrollados al interior del establecimiento.	Alfred Chandler
¿Cómo se desarrolla la planeación estratégica en la Institución Educativa?	Identificar el estilo y la ruta utilizada por la dirección.	Sallanare

Fuente: Elaboración propia

Un tercer instrumento es la recopilación de datos secundarios y documentales, en el punto anterior de las fuentes se planteó el PEI como elemento importante para recoger información, en este sentido las investigadoras realizaron análisis de contenido, para ello clasificaron los contenidos por categorías.

Plan de realización: cabe anotar que una gran parte de los objetivos específicos fueron desarrollados en el tiempo en que las investigadoras se encontraban asistiendo al establecimiento educativo.

Tabla 5

Matriz de plan de realización

Objetivos específicos	Actividades	Producto
Identificar el desarrollo del sector educativo para el conocimiento de las variables macro del medio ambiente que inciden en la Institución Educativa.	Desarrollo de una rigurosa revisión bibliográfica.	Construcción de una matriz de variables del sector (texto abierto, como alternativa)
Caracterizar los procesos, los procedimientos y las actividades desarrolladas internamente para la proyección del modelo de operación.	Realizar procesos de observación directa. Desarrollar entrevistas con los principales actores y directivos.	Contar con herramientas y contenido para preparar el diseño del modelo.
Establecer el modelo de operación por procesos pertinentes a la misión institucional que genere mejoramiento en el servicio académico.	Estudio del modelo integrado de planeación y gestión. Articulación de la información recogida con la estructura del modelo estudiado.	Construir un modelo de operación por procesos que favorezca el mejoramiento del servicio educativo.
Fortalecer la estructura organizacional por medio de la elaboración de un organigrama jerárquico acorde a las necesidades de la Institución Educativa.	Divulgación del modelo explicación de este a los directivos y docentes. Solución de interrogantes que puedan surgir.	Socializar y dejar definido el modelo.

Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

La interpretación de la información generada en el proceso se desarrolló por contenido para ello se implementó un método secuencial que incluye etapas de reducción, descripción y cooperación.

Resultados

Desarrollo del objetivo A: Identificar el desarrollo del sector educativo para el conocimiento de las variables macro del medio ambiente que inciden en la institución educativa

Análisis del contexto de la entidad.

El sistema educativo colombiano está constituido por la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), y la educación superior. Asimismo, en el país la educación se define como un “proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (Mineducación, 2020).

En los últimos años, Colombia ha mostrado importantes avances en la cobertura educativa, evidenciándose en datos estadísticos relevantes como es el caso de que la educación media pasó de 62% a 72% durante el período 2005-2018 (La República, 2020). Puede decirse que este progreso se debe a la implementación de estrategias tales como:

- Las transferencias condicionadas del programa Familias en Acción que han contribuido a que los niños asistan y permanezcan en las aulas.
- La prestación de servicios educativos por parte de entidades privadas cuando la oferta pública de educación básica-media es insuficiente (Ley 1294 de 2009), con la habilitación del esquema de colegios en concesión.
- La reglamentación de la gratuidad educativa para los estudiantes en los niveles de educación preescolar, básica y media (Decreto 4807 de 2011).
- Los programas de acceso a educación superior “Ser Pilo Paga” (beneficiando a 40.000 estudiantes durante 2014-2018) y “Generación E” (con la meta de beneficiar a 352.000 estudiantes en 2019-2022).

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

- Mayor gasto público en educación, que actualmente se encuentra alrededor del 4,5% del PIB en 2018-2019.

Pese a estos logros, la educación en el país sigue presentando dos grandes falencias, la primera es que no existe cobertura universal hasta el grado noveno (frente a los niveles actuales de 72%); y la segunda, es que la calidad sigue siendo un reto para el sector, ya que los resultados de las pruebas PISA y Saber que son consideradas como mecanismo para evaluar el nivel educativo de Colombia, no son satisfactorias, en comparación con otros países de la región. En cuanto a las pruebas Saber, se tiene que los estudiantes de colegios privados obtienen mejores resultados que los de colegios oficiales, de manera especial aquellas instituciones que cobran a las familias más de \$1.5 millones mes, por pensión, y, además, tienen un proyecto educativo, con un currículo definido en el que un grupo de docentes y personal de apoyo trabajan a fondo para cumplir sus objetivos; en tanto que en los colegios públicos se alcanzan a invertir \$350.000 por estudiante (Uninorte, 2019).

Matriz PESTA.

En los resultados de las empresas, siempre están inherentes los factores externos que inciden tanto de manera positiva como negativa en el logro de sus metas, por tal razón, a continuación se mencionan variables de tipo político, económico, social, tecnológico y ambiental que deben considerarse en el sector educativo, y que se resumen en una matriz conocida como PESTA (Martínez & Milla, 2012) por ser la sigla que representa los factores mencionados.

Dimensión política.

Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026: es una política pública que marca el norte de la educación en el país, constituido por los siguientes ejes temáticos:

- Regular y precisar el alcance del derecho a la educación.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

- La construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación.
- El establecimiento de lineamientos curriculares generales, pertinentes y flexibles.
- La construcción de una política pública para la formación de educadores
- Impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento.
- Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida.
- Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.
- Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación
- La importancia otorgada por el Estado a la educación se medirá por la participación del gasto educativo en el PIB y en el gasto del gobierno, en todos sus niveles administrativos.
- Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación.

Cabe decir, que una de las acciones más importantes ha sido el incremento en la destinación de recursos que constituyen el presupuesto para la educación, creciendo en un 80%, al pasar de 20,8 billones de pesos en 2010 a \$37,5 billones en 2017. Asimismo, se reconoce el aumento de cobertura y programas para premiar la calidad de los colegios públicos y becas para estudiantes destacados.

Cese de actividades de los maestros: los docentes que laboran en las instituciones públicas constantemente realizan con el fin de reclamar sobre condiciones que consideran injustas, destacando entre estas reclamaciones salariales, la evaluación de competencias, el acceso a la salud y gratuidad en la educación. El tema económico es el que mayores desencuentros ha generado entre las dos partes (docentes y gobierno), ya que los profesores piden aumentos que alcanzan el 10%, demanda que no es aceptada por el gobierno que dice

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

no contar con los recursos para asumir la carga que ello implica. Cada vez que se realiza un paro, por lo menos ocho millones de menores de toda Colombia se quedan sin recibir clases (Portafolio, 2017).

Incentivos a la calidad de la educación: dentro de los programas definidos por el Gobierno para fortalecer la calidad de la educación del país, implementó premiaciones que se enfocan en la calidad de los educadores y las instituciones. Durante dos años consecutivos, 59.787 docentes, directivos y administrativos de 2.354 establecimientos educativos en el país recibieron estímulos por sus resultados de desempeño de 2015 y 2016. El Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio de Educación (MEN), entregó 148.437 millones de pesos como incentivos a la calidad, con base en los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa (Isce) (Semana, 2018).

Dentro de las variables analizadas se observa como oportunidad para el sector el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, ya que se evidencia un crecimiento en la destinación de recursos para invertir en el sector educativo, lo cual beneficia a las instituciones con ampliación de infraestructura, dotación de tecnología, aumento de la cobertura, contratación de docentes, entre otros. Todos estos factores sumados, contribuyen a elevar la calidad de las Instituciones Educativas. Otra oportunidad para el sistema educativo, son los constantes reconocimientos que realiza el gobierno por la calidad en la educación, incentivándolos de esta manera para que cada vez sean más los colegios que se certifican en calidad.

De otro lado, se tiene como amenaza, los continuos paros que realiza el cuerpo docente a nivel nacional, pareciera que no existe una comunicación adecuada entre gobierno y profesores, ya que estos últimos sienten que se vulneran sus derechos y se falta a la palabra adquirida por parte del Estado para brindar soluciones a las inconformidades. Obviamente esta situación afecta la calidad de la educación por las interrupciones, además de causar descontento entre los padres de familia.

Dimensión económica.

Presupuesto para la educación: para el 2020 la inversión total en educación ascendió a los 44,1 billones de pesos, lo que significa un crecimiento real del 11% frente al

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

2018 que fue de 38,5 billones de pesos. Este presupuesto sigue posicionando al sector educativo como el que más recursos tiene (El Tiempo, 2019). Asimismo, las instituciones de educación superior públicas tienen recursos por \$4,7 billones de pesos a los que se suman los recursos de regalías del bienio, \$750 mil millones, que corresponden al 2020, incluyendo así los recursos adicionales que honran el acuerdo destinados a funcionamiento, inversión, pasivos, infraestructura y el fortalecimiento a las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación.

PIB educación: actualmente, el 4,3% del Producto Interno Bruto, corresponde al sector educación, cifra que está por encima de la que manejan Perú (3,1 % del PIB), Uruguay (3,12 %), Chile (4 %) y Ecuador (4,2 %) (El Tiempo, 2019).

En cuanto a las variables económicas, puede decirse que tanto el presupuesto para la educación como el PIB del sector, se consideran oportunidades de desarrollo. Esto teniendo en cuenta lo vital que resulta la destinación de recursos para las Instituciones Educativas, toda vez que el servicio educativo es gratuito, le corresponde al gobierno asumir la responsabilidad de su adecuado funcionamiento, garantizando unas condiciones dignas para los estudiantes. Por tanto, en la medida en que se aumente el presupuesto, existe mayor posibilidad de que los colegios aumenten su capacidad y puedan recibir más estudiantes, así como ofrecer más calidad en la educación a través de la tecnificación de los procesos.

Dimensión social.

Doble titulación: el Gobierno ha realizado alianzas estratégicas con instituciones educativas como el Sena para promover la doble titulación (bachilleres y técnicos) en los estudiantes, lo que permite a los jóvenes contar con mayor conocimiento para aspirar e iniciar su vida laboral y de esta manera contribuir a la disminución de la tasa de desempleo juvenil, asimismo, da herramientas suficientes para el emprendimiento y formación para el empleo.

Alimentación escolar: otro de los programas sociales definidos por el Gobierno y que impacta en el sector educativo, es la alimentación escolar en 2019 se aumentaron en un 45 % los recursos “para llegar a la mayor cantidad de niños en la totalidad de días que van a clases, ya que el programa de alimentación escolar en 2018 no hacía posible cumplir con

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

los 180 días del calendario escolar. Actualmente el programa llega a 5,6 millones de niños (Mineducación, 2020).

Programa Generación E: finalizando el año 2018, el Gobierno Nacional lanzó el programa Generación E, el nuevo programa de excelencia y acceso a la educación superior que espera beneficiar a más de 336.000 estudiantes de todas las regiones del país en el cuatrienio. Dicho programa trae nuevas oportunidades de ingreso gratuito a la educación superior pública de estudiantes con bajos recursos económicos y, además, se enfoca en el fortalecimiento de las instituciones de educación superior públicas (Mineducación, 2018).

El programa tiene tres componentes: primero, avance de la gratuidad por mérito en la educación superior pública; segundo, el fortalecimiento de las 61 Instituciones de Educación Superior públicas, y, tercero, reconocimiento a los mejores bachilleres del país de escasos recursos, con una inversión de 3,6 billones de pesos en el cuatrienio.

Tomando en cuenta las variables expuestas en la dimensión social, puede decirse que la implementación de la titulación se ha convertido en una oportunidad para aquellos estudiantes que no cuentan con los recursos o no tienen dentro de sus planes el ingreso a la universidad, entonces, al salir como bachilleres y con una formación técnica certificada por el Sena se abren puertas en el campo laboral, pudiendo de esta manera emplearse más fácilmente y con los recursos percibidos planear la profesionalización para perfeccionar su perfil. Cabe resaltar además dentro de la labor social que realiza el gobierno, las ayudas alimentarias que existen para los niños de escasos recursos, y que son suministradas a través de los colegios con el apoyo del Programa de Alimentación Escolar (PAE). Por último, como oportunidad en la contribución social que se realiza, se encuentra el programa generación “E”, donde se premia la constancia y disciplina traducidos en el excelente desempeño académico de los estudiantes, entregando becas para el acceso a la universidad, abriendo posibilidades de que se mejore la calidad de vida de las familias de escasos recursos.

Dimensión tecnológica.

Educación Virtual: la virtualidad en Colombia tiene 15 o 20 años y empezó con algunas universidades que fueron pioneras como el Politécnico Grancolombiano. Antes del

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

coronavirus el 10 por ciento de los estudiantes estaban en modalidad virtual, es decir, más de 200.000 alumnos (El Tiempo, 2020). Con la llegada de la pandemia, la educación virtual se convirtió en la herramienta utilizada por el Gobierno para no tener que perder el año lectivo, no obstante, esta situación ha obligado a los colegios públicos a improvisar ya que muchos no cuentan con los equipos y con la preparación suficiente para los educadores. Según trabajos e informes del Ministerio de Tecnología, las clases virtuales en Colombia han aumentado al menos en un 70 % gracias a los aportes y esfuerzos de las diferentes instituciones que han buscado cobijar a sus estudiantes y docentes para que la educación no se vea afectada (Mintic, 2020).

Es importante tener en cuenta que el éxito de la educación virtual radica en la disponibilidad de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Adicionalmente, la formación de nuevas habilidades, la capacitación en tecnología, nuevos modelos pedagógicos y dinámicas diferenciadas se convierten en los retos del sector educativo.

Dado lo anterior, puede concluirse que la educación virtual tiene sus luces y sus sombras, de un lado se habla de que es una oportunidad para ir a la vanguardia con lo que demanda el mercado actualmente, teniendo en cuenta los avances tecnológicos y los sistemas educativos implementados en países de desarrollo, por el otro, se convierte en una amenaza, ya que en primer lugar Colombia aún no tiene cobertura de internet en todos los lugares del país, sumado a que no todos tienen el poder adquisitivo para pagarlo. Asimismo, muchos de los colegios públicos no tienen implementado un sistema educativo apoyado en ayudas tecnológicas, razón por la cual el tema de la pandemia desestabilizó el sistema y costó trabajo y recursos adaptarse a una metodología de trabajo educativo en casa tanto para docentes como para estudiantes.

Dimensión ambiental.

Gestión de residuos sólidos: en la década de los 80's se iniciaron en Colombia acciones para minimizar el impacto ambiental, posteriormente, en los 90's se estableció la política nacional de residuos sólidos donde se definieron los principios y lineamientos para la implementación de los planes de gestión integral de residuos sólidos. Cabe anotar, que en las instituciones educativas se producen residuos que demandan un tratamiento y

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

disposición final adecuada; razón por la cual debe trabajarse en la generación de una cultura de cuidado del medio ambiente, donde se integren los docentes y estudiantes en pro de la separación en la fuente a través de la disposición de canecas debidamente marcadas que faciliten la disposición de los residuos.

Por tanto, se considera la gestión de residuos como una oportunidad para que los estudiantes desde temprana edad se sensibilicen y entiendan la importancia de cuidar desde el medio ambiente, ayudando a que la cultura se extienda a los hogares y todos se conviertan en actores imprescindibles en el adecuado manejo de los residuos que se generan, aprendiendo a reciclar de manera correcta e identificar el tratamiento y disposición final que debe darse a dichos residuos. Asimismo, los colegios pueden promover proyectos innovadores donde el reciclaje sea utilizado para beneficio tanto de la institución como de la familia.

Revisión de la plataforma estratégica.

Historia de la Institución.

La Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, es una entidad educativa, de carácter público, que llegó en el año 1976 a la ciudad de Cartago, Valle del Cauca, como el Centro de Capacitación Popular de Adultos “Alfonso López Pumarejo”, satélite del centro de Capacitación de adultos “Alfonso López Pumarejo” de la ciudad de Cali y que funcionaba en esta ciudad mediante el sistema de cofinanciación con Docentes de planta Departamental y en convenio con alemanes, su gestor y primer Director fue el Doctor Guillermo Agrado Bueno, hasta 1986, año en el cual asumió los destinos del Centro, el Especialista Jorge Enrique Agrado Restrepo.

En 1997 se modificó su razón social y paso a ser Instituto de Educación integral para jóvenes y adultos Alfonso López Pumarejo, hasta el año 2002 que nuevamente fue modificada al ordenarse la fusión de establecimientos educativos oficiales para conformar una nueva Institución por medio de la Resolución No 1668 del 03 de septiembre del 2002 el nombre que se le dio fue Institución Educativa Alfonso López Pumarejo conformada por la sede principal Alfonso López Pumarejo y las sedes Francisco de Paula Santander, Francisco José de Caldas, Policarpa Salavarrieta, Mercedes Abrego y Heliodoro Peña

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Piñeiro. En el año 2012, debido a las dificultades de infraestructura física de la sede principal, se le anexó la sede John F. Kennedy donde actualmente funciona básica secundaria y media académica.

Siete años después mediante la gestión de la actual administración se empezó a restaurar la antigua sede principal, se espera que para comienzos del próximo año hayan culminado dichas labores y ya cumpliendo con los estándares de infraestructura vigentes se generen las condiciones acordes a las necesidades reales y el mejoramiento del ambiente para el buen desarrollo pedagógico y la formación integral de los estudiantes.

Plataforma estratégica.

Misión. La Institución Educativa Alfonso López Pumarejo basada en el principio de la inclusión y formación en valores como la solidaridad, la tolerancia y el compromiso, fortalece la promoción de la persona respondiendo de manera eficiente a los requerimientos del entorno, en especial a los que corresponden al Municipio de Cartago, educa y forma a sus estudiantes para una vinculación exitosa, bien sea en la educación terciaria o en el mundo productivo.

Visión. Como pilar de sentido (sueño orientador), la institución educativa, arropada en una concepción de calidad y mejoramiento continuo, para el año 2022 habrá formado y educado un colectivo humano comprometido con una sociedad justa y democrática, pues cuenta con competencias que le permiten desde el escenario académico, transformar positivamente dicha realidad.

Valores. Los valores que soportan la cultura institucional son los siguientes: solidaridad, tolerancia y compromiso, para proporcionar sentido a estos elementos que orientan el quehacer humano se articulan respectivamente con cada dimensión.

Tabla 6*Valores reconocidos por la institución educativa*

Macrovalor Dimensión	Solidaridad	Tolerancia	Compromiso
Ser	Desarrollo facultades para disfrutar la vida de conformidad con una ética personal y social	Cumplo y promuevo el cumplimiento de las normas	Cuido mi salud física y mental. Tengo autodominio y equilibrio
Saber	Pongo mi conocimiento al servicio de otro, de la comunidad y del entorno	Reconozco que los demás pueden tener la razón y puedo modificar lo que pienso	Hago esfuerzo por comprender la realidad y generar conocimiento. Cumplo con mis obligaciones académicas.
Hacer	Me relaciono de manera dinámica y propositiva con los demás. Reconozco cuando hay discriminación	Puedo trabajar en equipo. Cumplo mi función y respeto las funciones de otras personas.	Cuido los seres vivos y los objetivos de mi entorno.

Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa (2020).*Objetivos específicos.*

- a) Educar y formar integralmente a los estudiantes matriculados de acuerdo con los fines y objetivos de la educación.
- b) Actualizar periódicamente el análisis situacional de la I.E. a fin de resignificar el currículo y afinar la práctica docente.
- c) Gestionar la vinculación de recursos y profesionales que complementen la formación académica y el bienestar educativo.
- d) Implementar los procesos de gestión correspondiente a los cuatro (4) componentes del plan de mejoramiento institucional haciendo seguimiento y control de estos.

Micro contexto.

La educación en Cartago se encuentra en el eje temático de Desarrollo Social incluyente, que en su diagnóstico y plantea lo siguiente:

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

El desarrollo social del municipio aun presenta ciertos índices de atraso, producto de la ausencia de políticas decididas para su atención. Subsisten la mendicidad, el trabajo infantil, la explotación sexual de menores entre otros.

La credibilidad institucional se ha deteriorado porque el recurso público ha sido, en algunas oportunidades, desviado hacia intereses particulares. La cultura sobre lo público y lo colectivo apenas se valora, nos desplazamos arbitrariamente en las calles, de allí el alto índice de accidentalidad, en especial con la moto y la bicicleta, la salud en nuestra población no se atiende con suficiencia, al interior de las familias se desarrollan, en algunos casos, episodios de violencia que se trasladan a la escuela.

El colegio Alfonso López Pumarejo, brinda sus servicios a niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Cartago. Actualmente la población estudiantil se sostiene en 1.800 estudiantes aproximadamente (entre pre-escolar, primaria y secundaria), repartidos entre las sedes que conforman la institución.

La institución cuenta, en la actualidad con seis sedes para Básica Primaria y en cada una de ellas existe el grado transición hasta grado quinto. Para la secundaria y media se cuenta en la actualidad con dos sedes, la principal que se encuentra en remodelación y la sede John F. Kennedy que fue construida para básica primaria, pero allí se trasladaron los estudiantes de bachillerato desde el año 2012, mientras se reparaba la sede principal. Atiende especialmente estudiantes de los estratos 1,2 y 3.

Como se menciona al inicio del documento, el colegio atraviesa un proceso de transformación ya que por problemas en su infraestructura se vieron obligados a desalojar la sede principal y reubicar sus estudiantes en la sede John F Kennedy la cual no posee su misma capacidad, afectando de manera directa su funcionamiento; por esta razón muchos estudiantes eligen desertar y reubicarse en otras instituciones, allí empieza a disminuir significativamente su población estudiantil, otro hecho fue la pérdida del convenio que se tenía con la cárcel y los programas de bachillerato acelerado que se ofrecían en modalidad sabatina y nocturna.

Adicional a esto, la institución tuvo varias administraciones en el pasado, las cuales no dieron un manejo adecuado respecto a las necesidades que esta presentaba. Por todo lo

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

anterior los directivos que actualmente están a cargo del colegio, buscan alternativas que favorezcan y mejoren significativamente el desempeño institucional.

Para iniciar con el proceso de diagnóstico, se acude principalmente a la observación directa ya que nuestro trabajo fue realizado dentro de las instalaciones del colegio, pero también utilizando herramientas de apoyo como la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la institución.

Con el fin de contextualizar la institución, se realiza la siguiente caracterización de personal docente, directivo y administrativo:

Tabla 7
Distribución de docentes por nivel

NIVEL	No. GRUPOS	NÚMERO DE DOCENTES
Preescolar	7	7
primaria	35	35
Básica secundaria	14	14
Media académica		5
Media técnica		
Total	56	61

Fuente: IE Alfonso López Pumarejo (2020).

Tabla 8
Distribución de directivos

Nivel	Número de directivos
Rector	1
Coordinadores	4
Orientadores	1
Maestros de apoyo	2
Total	8

Fuente: IE Alfonso López Pumarejo (2020).

Tabla 9
Distribución administrativos y auxiliares

Cargo	No Empleados
Auxiliar administrativo	3
Técnico operativo	1
Auxiliar de servicios generales	5
Celadores	6
Total	15

Fuente: IE Alfonso López Pumarejo (2020).

Después de realizar la caracterización del personal, conociendo cuantas personas conforman la institución, se procede a la aplicación de una lista de chequeo para definir con exactitud los puntos sobre diseño organizacional y estructura que se van a trabajar, ya que

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

inicialmente en diálogos los directivos exponen su interés por definir esta parte importante para cualquier entidad.

Tabla 10
Lista de chequeo

Lista de chequeo	Si	No
¿La Institución Educativa tiene definidas por escrito su misión y visión?	X	
¿Es clara la estructura organizacional de la Institución?		X
¿Existe un organigrama explicito?		X
¿Se encuentran definidas las líneas de autoridad?	X	
¿Son claros los procesos institucionales?	X	
¿La Institución cuenta con un mapa de procesos?		X
¿Los procesos realizados en la institución se encuentran estructurados y documentados?		X
¿La institución tiene definidos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo?		X

Fuente: IE Alfonso López Pumarejo (2020).

Finalmente, y de acuerdo con los resultados de la lista de verificación, se puede concluir lo siguiente:

- Sus procesos no se encuentran estructurados, esto obstaculiza la competitividad y la eficiencia de la institución.
- No se ha definido un mapa de procesos, esta herramienta es fundamental, más para este tipo de entidades ya que permite contar con una perspectiva global-local y relaciona el propósito de la Institución con los procesos que lo gestionan.
- Carece de un organigrama institucional, lo que ocasiona problemas relacionados con la ausencia de su estructura documentada.

La situación referida genera dificultades en la gestión institucional del colegio, además de un manejo informal del desarrollo administrativo, aumento en los tiempos de atención y demora en los resultados finales. Teniendo en cuenta los cambios por los que está atravesando la institución actualmente, al iniciar la restauración de infraestructura de la

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

antigua sede principal, se desea cooperar en su buen funcionamiento, proponiendo la implementación de las siguientes herramientas estratégicas:

- Elaboración de un mapa de procesos.
- Caracterización del servicio prestado.
- Modelos de operación que permitan estandarizar procesos
- Estructuración de procedimientos (flujogramas)
- Formalización de la estructura institucional mediante un organigrama jerárquico.

La idea de suministrar estos elementos es optimizar la gestión administrativa y operativa de la institución, toda vez que cada herramienta aporta ventajas competitivas a la misma, por ejemplo: al constituir el organigrama se establece el eje de su estructura formal lo que facilita su manejo, permitiendo conocer detalladamente los lineamientos que tiene el colegio como la comunicación, el control, la delegación de tareas, la planeación y las jerarquías.

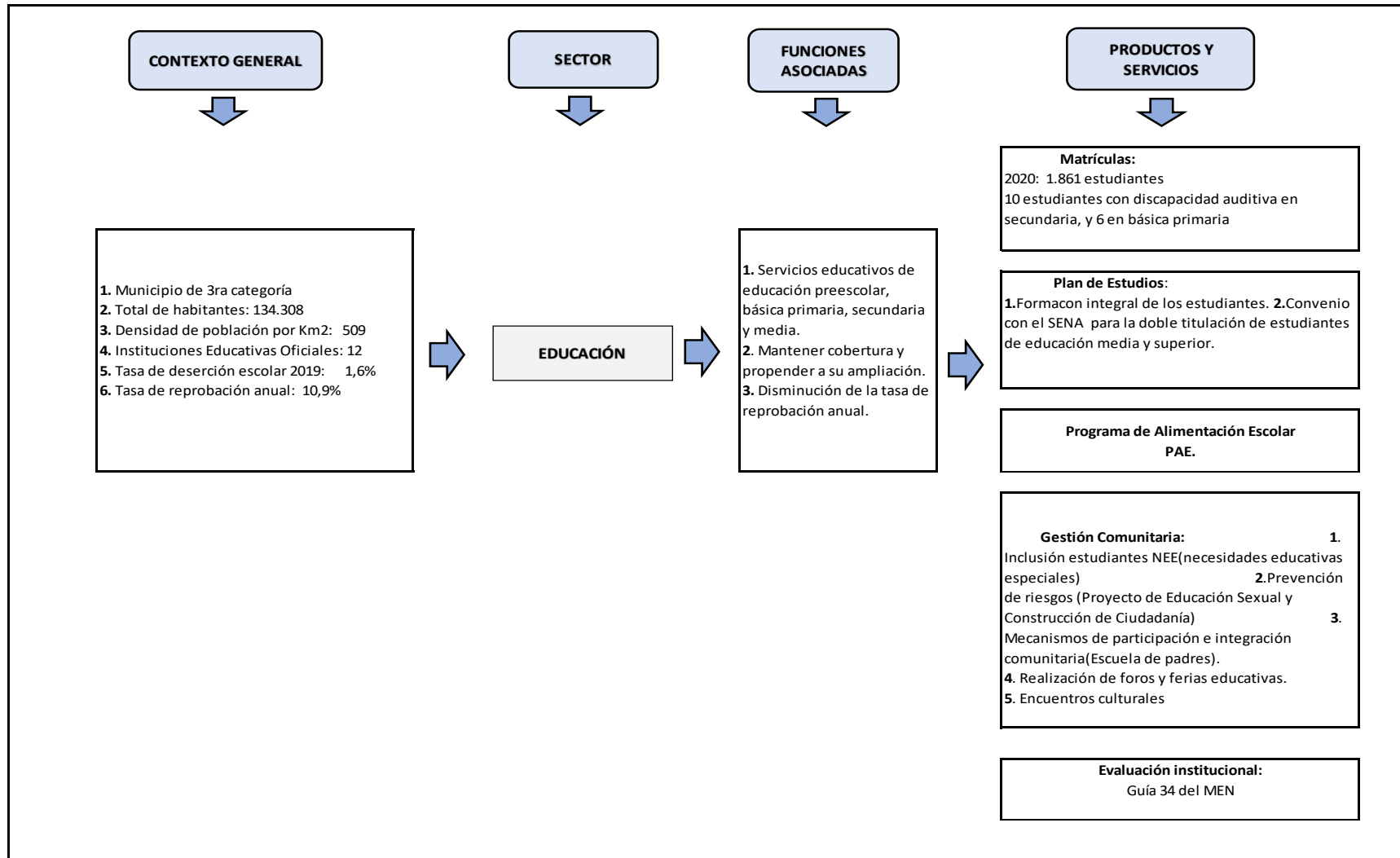
La estandarización de procesos sirvió como guía al estar documentada, es decir, al crearse un patrón de actuaciones claras se transmite información sobre las diferentes practicas requeridas. Este trabajo es oportuno porque realiza un aporte al proceso de mejoramiento en el desempeño, competitividad, calidad y eficiencia de la entidad educativa al momento de prestar el servicio.

Análisis de productos y servicios de la entidad.

El contexto se clasifica en dos niveles, el primero es macro y hace referencia a todos los fenómenos que permean el planeta, por ejemplo calentamiento global, internalización de la economía, la hambruna, la discriminación, la globalización de la comunicación, entre otros. Todos ellos deben ingresar a la escuela por ende al currículo.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Figura 1.
Caracterización de los servicios de la IE



Fuente: Elaboración propia.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

El segundo es micro, o sea el contexto inmediato que afecta la dinámica escolar y se toma como insumo para la enseñanza y el aprendizaje. En cuanto al sector educativo del municipio de Cartago, su página oficial muestra 18 estrategias que analizan el comportamiento de los indicadores relacionados con la prestación del servicio educativo y sus respectivas metas, plantean un nivel de cumplimiento del 100% para el 2019.

Los factores asociados en educación se conocen como la eficacia escolar, son: los insumos escolares, la infraestructura y dotación, las políticas; en Colombia estos factores se agrupan en Saber, examen de estado y los estudios internacionales, todos ellos apuntan al sostenimiento de la calidad educativa.

Los productos y servicios prestados por la institución educativa Alfonso López Pumarejo se encuentran inmersos en una ruta de alineamientos que inicia con el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y se desagrega en principios, fundamentos que responden a las necesidades o desafíos del entorno procurando la formación integral del estudiante a través de una estrategia pedagógica que se convierte en modelo, materializando un currículo para el aprendizaje pertinente y significativo.

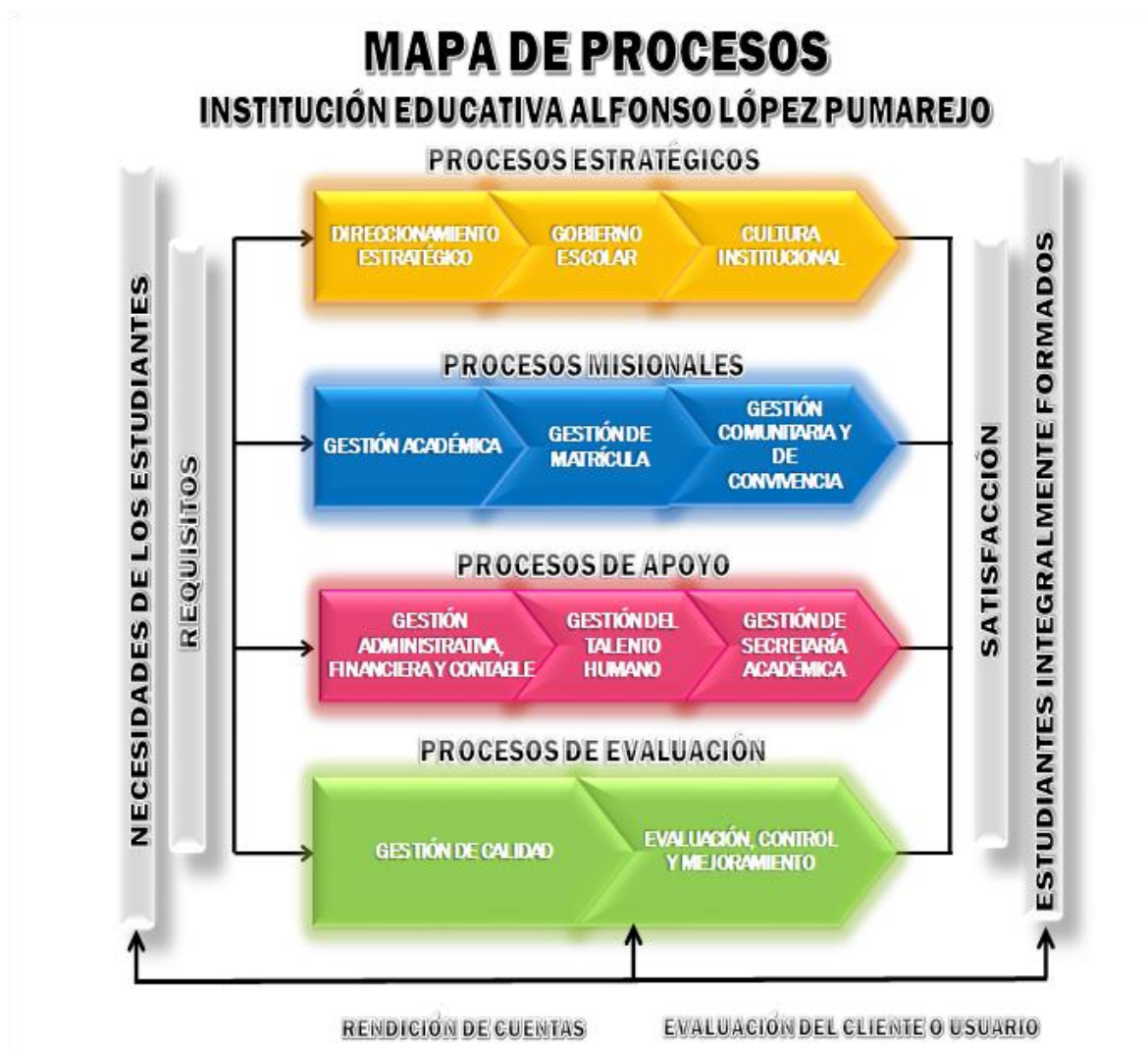
Desarrollo del objetivo B: Establecer el modelo de operación por procesos pertinentes a la misión institucional que genere mejoramiento del servicio educativo.

Caracterización de los procesos.

Para la definición de la caracterización de los procesos, es necesario iniciar por la determinación de los procesos que se desarrollan al interior de la Institución Educativa, por tanto, en la siguiente figura se describe el mapa de procesos del colegio:

Figura 2

Mapa de procesos I.E Alfonso López Pumarejo



Fuente: Elaboración propia

Los procesos se dividen en procesos estratégicos, misionales y de apoyo. **Los procesos estratégicos** incluyen los procesos que contribuyen al direccionamiento de la Institución, mediante la formulación de planes de acción para el logro de los objetivos organizacionales.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Los procesos misionales dan como resultado el cumplimiento del objeto social o razón de ser de la Institución. **Los procesos de apoyo** hacen referencia a los procesos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales y de evaluación. Estos procesos facilitan el desarrollo de los procesos de valor, proveen servicios de utilidad para toda la Institución en sus diferentes frentes.

De igual manera, la caracterización de los procesos consiste en definir los rasgos diferenciadores de los procesos (insumos, salidas, proveedores, clientes y riesgos asociados). Permite, además, ver de manera integral y secuencial la esencia del proceso y el aporte que hace a los objetivos institucionales. Dado lo anterior, se elaboró la caracterización de los siguientes procesos de la Institución Educativa:

- Gestión de matrículas
- Gestión académica
- Gestión comunitaria y de convivencia
- Direccionamiento estratégico

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Tabla 11

Caracterización del proceso de gestión de matrículas

Proceso: Gestión de matrículas					
Objetivo: Desarrollar las actividades necesarias para definir la admisión de los aspirantes, así como la matrícula de los estudiantes antiguos de la Institución.					
Alcance: Aplica para todos los estudiantes de primaria y secundaria. Inicia con la planeación del proceso de admisiones y finaliza con el registro de los estudiantes en el sistema.					
Líder estratégico: Coordinador académico			Líder operativo: Secretaria		
Proveedor - socios de negocio		Entrada/Insumo	Actividades claves del proceso	Salida	Cliente-Proceso
Interno	Externo				Interno Externo
*Rectoría. *Secretaría General de la Institución. *Coordinación Académica. *Comunidad Educativa. *Estudiantes y/o aspirantes y sus acudientes	*Secretaría de Educación. *Estudiantes y/o aspirantes y sus acudientes. *MEN. *Otras IE.	*Resolución de calendario académico (externa).		*Información a los docentes de cronograma del proceso.	
		*Formatos relacionados con el Proceso de Matrícula.	*Divulgar el proceso de admisiones y *Planeación de oferta educativa con proyección de cupos y grupos para el año lectivo correspondiente.	*Circulares a acudientes.	
		*Documentos requeridos para la matrícula.	*Recepción, revisión, clasificación y archivo de la documentación de cada estudiante.	*Criterios definidos para los procesos de admisión y matrícula.	
		*Informe académico con promoción o no.	*Ingreso, manejo y actualización de datos de los estudiantes en el sistema educativo oficial.	*Listado de estudiantes inscritos/matriculados.	*Estudiantes.
		*Normatividad vigente.	*Informe académico de promoción o situación final del estudiante.	*Registro de estudiantes con sus respectivos datos en el programa de sistematización académica.	*Comunidad Educativa.
		*Asignación de profesores.	*Sistematización de la matrícula	*Registros de los períodos académicos.	*Coordinación Académica.
		*Estado de las Plantas Físicas (Sedes Institucionales).	*Registro del estudiante en el SIMAT	*Registros de los períodos académicos.	*Rectoría.
		*Recursos de Gratuidad.	*Análisis de los requerimientos del servicio educativo y las condiciones institucionales.	*Registros de estudiantes retirados o cancelados.	
		*Recursos tecnológicos.	*Asignación de recursos.	*Registros de estudiantes retirados o cancelados.	
			*Evaluar, analizar y retroalimentar el proceso a través de los indicadores de gestión.	*Registros de estudiantes retirados o cancelados.	
				*Registros de estudiantes retirados o cancelados.	
				*Registros de estudiantes retirados o cancelados.	
				*Registros de estudiantes retirados o cancelados.	

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Proceso: Gestión de matrículas

Recursos asociados	Canales	Documentos asociados	Riesgos asociados	Indicadores asociados
HUMANOS				
*Rector.			*Cumplimiento del	*Nivel de retención de estudiantes.
*Coordinación académica.		*Proyecto Educativo Institucional PEI.	cronograma institucional.	*Estudiantes matriculados en las
*Docentes.		*Formato de admisión alumnos nuevos.	*Informes de Gestión.	fechas establecidas.
*Secretaría Institucional.		*Formato de matrícula.	*Efectividad de las	*Aspirantes admitidos que cumplen
FÍSICOS	*Presencial	*Manual de convivencia.	actividades de divulgación.	con los requisitos fijados por la
*Equipos de Cómputo, de oficina y		*Cronograma institucional.	*Veracidad de la	Institución.
formatos.		*Procedimientos de matrícula.	documentación requerida.	*Nivel de migración repitencia y
*Infraestructura y dotación para el		*Registros del SGC.	*Efectividad del sistema de	deserción escolar.
desempeño de cada cargo.			información.	
Requisitos del proceso (normatividad): Ley 115 de 1994, Decreto 1860 de 1994, Decreto 992/2002, Decreto 1075 de 2015, Decreto 2247 de 1997				
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:		
Fecha:				

Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Tabla 12

Caracterización proceso de Gestión Académica

Proceso: Gestión académica

Objetivo: Asegurar la calidad y pertinencia de la formación de los estudiantes de primaria y secundaria, mediante metodologías académicas probadas y validadas que conducen a la educación integral y al cumplimiento de la misión de la Institución Educativa.

Alcance: Aplica para todos los estudiantes de primaria, secundaria y media. Inicia con el calendario académico propuesto desde la Secretaría de Educación, SGP y finaliza con la aprobación del año académico.

Líder estratégico: Coordinador académico

Líder operativo: Secretaria

Proveedor - socios de negocio		Entrada/Insumo	Actividades claves del proceso	Salida	Cliente-Proceso	
Interno	Externo				Interno	Externo
*Secretaría de Educación *Área de Calidad Educativa SEM. *Rectoría. *Coordinación Académica. *Comunidad Educativa. *Estudiantes. *Secretaria Institucional.	*Padres de familia *MEN, ICFES	*PEL.	*Definir el direccionamiento académico de la institución.	*Directrices académicas.		
		*Normatividad legal vigente	*Definición de las metas académicas.	*Actas del Consejo Académico		
		*Acuerdos de rectoría	*Planeación del cronograma académico	*Modelo Pedagógico ajustado.	*Estudiantes.	
		*Disposiciones del consejo Académico.	*Desarrollo del plan de capacitación a docentes	*Planes Integrados de Áreas.	*Coordinación Académica.	
		*Proyectos institucionales	*Seguimiento y control a los procesos académicos.	*Mallas de área por periodo	*Docentes.	*Secretaría de educación.
		*Resultados de evaluaciones externas: Simulacros y Pruebas SABER.	*Ejecución de los proyectos educativos	*Planes de Clase.	*Secretaria.	*Padres de familia.
		*Resultados académicos de los estudiantes.	*Ejecución de proyecto de Vida y proyectos transversales.	*Informes de evaluación.	*Rectoría.	
		*Decisiones de la comisión de evaluación y promoción.	*Adecuación Curricular.	*Docentes capacitados permanentemente.	*Comunidad educativa en general.	*MEN, ICFES
		*Requerimientos de los estudiantes.	*Informe de procesos con estudiantes por parte de	*Resultados académicos.	*Tutores del Programa PTA	
		*Evaluación de la estrategia pedagógica.		*Comunidades de Aprendizaje.		

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Proceso: Gestión académica

*Adecuación de infraestructura.	de Orientación Escolar.	*Socialización de experiencias pedagógicas significativas.
*Acompañamiento del Programa Todos a Aprender PTA.	*Preparación de estudiantes para las evaluaciones externas: simulacros y pruebas SABER.	*Asesoría y acompañamiento del PTA.
*Proyecto de Inclusión	*Evaluaciones por periodo	*Sesiones de trabajo situado STS.
*Atención a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales NEE.	*Resolución de requerimientos de estudiantes	*Actas de las Comisiones de evaluación y promoción del año.
	*Implementación de nivelaciones.	*Informe de gestión.
	*Seguimiento y control de la gestión curricular.	
	*Análisis de resultados.	

Recursos asociados	Canales	Documentos asociados	Riesgos asociados	Indicadores asociados
FÍSICOS: *Computadores *Software *Salones dotados. *Biblioteca. *Sala de sistemas.	*Presencial	*Actas de reuniones de Consejo Académico. *Proyecto Educativo Institucional PEI *Boletín académico *Consolidados de evaluaciones por grupo por período. *Consolidados de evaluaciones finales por grupo. *Actas de Comisiones de Evaluación y Promoción. *Formato de asistencia a capacitaciones. *Manual de convivencia. *Calendario académico. *Planes integrados de reflexiones pedagógicas.	*Incumplimiento del calendario académico. *No acatar las directrices establecidas para el desarrollo de los programas académicos. *Deserción escolar.	*Disminución del nivel de estudiantes que se retiran del colegio. *Nivel de cumplimiento del desempeño académico. *Mejora del desempeño académico.
HUMANOS: *Equipo directivo *Equipo docente *Coordinadores *Orientadora escolar *Secretaria				
Requisitos del proceso (normatividad): Ley 115 de 1994, Decreto 1075 de 2015, Decreto 2247 de 1997				
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:		
Fecha:				

Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Tabla 13

Caracterización proceso de Gestión Comunitaria y de Convivencia

Proceso: Gestión comunitaria y de convivencia

Objetivo: Propiciar relaciones armónicas en la convivencia de los grupos de interés de la Institución Educativa

Alcance: Aplica para todos los docentes y estudiantes de primaria y secundaria, durante el tiempo que dura el año escolar

Líder estratégico: Coordinador de disciplina

Líder operativo: Secretaria

Proveedor - socios de negocio		Entrada/Insumo	Actividades claves del proceso	Salida	Cliente-Proceso	
Interno	Externo				Interno	Externo
*Coordinación Académica. *Comité escolar de convivencia. *Personería estudiantil. *Comunidad educativa *Orientadora escolar. *Rectoría. *Docentes.	*Padres de familia *Secretaría de Educación. *MEN.		*Definición de los lineamientos para la convivencia institucional. *Implementación de mecanismos de participación y proyección comunitaria. *Programas de prevención de riesgos. *Implementación de acciones orientadas a la participación e integración de los miembros de la comunidad educativa. *Revisión y ajuste del manual de convivencia. *Identificación de necesidades de formación de la comunidad. *Conformación del comité escolar de convivencia. *Resolución de conflictos en el comité escolar de convivencia. *Acompañamiento psicológico por parte de la orientadora escolar dirigido a padres de familia y estudiantes. *Seguimiento a las acciones	*Plan de convivencia. *Cronograma de actividades. *Escuela de padres y programa de capacitación básica para adultos. *Actos cívicos, culturales y deportivos. *Campañas de sensibilización. *Actas del comité escolar de convivencia. *Informes del acompañamiento psicológico. *Cumplimiento del desarrollo de las estrategias propuestas en el plan de convivencia. *Evaluación del manual de convivencia institucional.	*Estudiantes. *Coordinación Académica. *Comunidad educativa de convivencia. *Orientadora escolar. *Rectoría.	*Padres de familia. *Secretaría de Educación. *MEN.
		*Constitución política. *Proyectos institucionales. *Manual de convivencia. *Diagnósticos de las familias de la institución. *Informes del comité escolar de convivencia. *PEI. *Escuela de padres. *Informes de disciplina.				

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Proceso: Gestión comunitaria y de convivencia

pedagógicas para la resolución de conflictos.

Recursos asociados	Canales	Documentos asociados	Riesgos asociados	Indicadores asociados
FISICOS: *Computadores. *Salones dotados. *Software. HUMANOS: *Docentes. *Coordinadores. *Comité de convivencia. *Orientadora escolar y personal de apoyo.	*Presencial.	*Proyecto Educativo Institucional PEI. *Acta de comité escolar de convivencia. *Manual de convivencia. *Procedimientos de gestión comunitaria y convivencia. *Informes de disciplina. *Código de infancia y adolescencia.	*Acoso entre estudiantes. *No acatar las directrices establecidas en el manual de convivencia. *Acoso entre docentes y estudiantes.	*Efectividad del acompañamiento psicológico *Nivel de cumplimiento del plan de convivencia institucional. *Nivel de participación de padres de familia. *Nivel de participación de estudiantes. *Relaciones armónicas estudiantes-docentes. *Relaciones armónicas estudiantes-compañeros.
Requisitos del proceso (normatividad): Ley 1620 de 2013, Decreto 1290/09, Ley 1098/06				
Elaboró:	Revisó:		Aprobó:	
Fecha:				

Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Tabla 14

Caracterización proceso Direccionamiento Estratégico

Proceso: Direccionamiento estratégico					
Objetivo: Formular el direccionamiento estratégico que contribuya a la generación de acciones para la consolidación y crecimiento de la Institución Educativa en el largo plazo					
Alcance: Aplica para todos los procesos y áreas de la institución y comunidad educativa					
Líder estratégico: Rector			Líder operativo: Secretaria		
Proveedor - socios de negocio		Entrada/Insumo	Actividades claves del proceso	Salida	Cliente-Proceso
Interno	Externo				Interno Externo
			*Definición de los objetivos institucionales.		
			*Revisión de los elementos del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores).	*Mejoramiento continuo del PEI.	
		*Políticas de calidad	*Identificar las necesidades y expectativas de los estudiantes y de los padres de familia.	*Elementos del direccionamiento estratégico definidos (misión, visión, valores).	*Estudiantes
*Rectoría		*Necesidades y expectativas de la comunidad educativa	*Definir los representantes del Gobierno Escolar y los órganos de Participación.	*Disponibilidad de recursos para la ejecución del plan institucional.	*Coordinación Académica
*Coordinación Académica	*Comunidad Educativa	*Normatividad interna y externa			*Padres de familia.
*Coordinación de disciplina	*Estudiantes y padres de familia	*Presupuesto anual			*MEN.
*Docentes		*Resultados de auditorías internas	*Divulgar el horizonte y las políticas de calidad institucionales.	*Informes de seguimiento al plan institucional.	*Secretaría de educación.
*Gestión de calidad	*MEN	*Informes de gestión	*Planes estratégicos por área de Gestión.		
*Todos los procesos.		*Resultados de evaluación de docentes	*Seguimiento del PEI.	*Informes de revisión por la dirección.	
			*Asignación y gestión de recursos.		
			*Seguimiento al cumplimiento del plan.	*Socialización del plan institucional.	
			*Diseñar e implementar acciones correctivas y de mejora.		

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Proceso: Direccionamiento estratégico

Recursos asociados	Canales	Documentos asociados	Riesgos asociados	Indicadores asociados
FÍSICOS *Computadores. *Salones dotados. *Software. HUMANOS *Docentes. *Coordinadores de área.	*Presencial.	*Plan nacional de educación *Plan municipal de educación *PEI *Manual de calidad *Guía 34 ministerio de educación nacional.	*Acoso entre estudiantes. *Incumplimiento de las directrices establecidas en el manual de convivencia. *Acoso entre docentes y estudiantes.	*Nivel de cumplimiento de las estrategias planteadas. *Nivel de participación de la comunidad educativa. *Efectividad de los programas de prevención de riesgos. *Nivel de resultados académicos. *Nivel de avance de procesos. *Nivel de cumplimiento de metas.
Requisitos del proceso (normatividad): Ley 1620 de 2013, Decreto 1290/09, Ley 1098/06				
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:		
Fecha:				

Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

En resumen, para elaborar una adecuada caracterización de procesos se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Definición del nombre del proceso.
- Definición del propósito u objetivo del proceso a desarrollar.
- Establecimiento del alcance del proceso, lo que permite identificar donde empieza y donde termina.
- Realización de un listado de las actividades más importantes que se llevan a cabo en el proceso.
- Análisis de los riesgos que pueden presentarse y que obstaculizan el cumplimiento del objetivo del proceso.
- Formulación de los indicadores que permitirán que se realice el seguimiento y evaluación del proceso.
- Definición de quienes son los actores que intervienen en el desarrollo del proceso, tanto cuando se inicia (entradas) como cuando se termina (salidas).

La caracterización de los procesos es la primera tarea por realizar antes de elaborar la documentación del mismo a través del flujograma de actividades. Esto permite que la organización tenga definidas las tareas que deben realizarse para el desarrollo de una operación en particular, por tanto, las caracterizaciones evidencian la manera en que dichas tareas interactúan entre sí y cómo depende una de la otra, convirtiéndose cada una bien sea en entrada o salida de alguna tarea en particular. Asimismo, señala las responsabilidades a establecer los proveedores y clientes de cada tarea, facilitando de esta manera delegar responsabilidades y realizar seguimiento a que cada quien cumpla con el rol que tiene dentro del proceso. Dado lo anterior, la Institución Educativa no tendrá duplicidad de tareas y evitará que los funcionarios no asuman su responsabilidad frente a una labor determinada.

Desarrollo del objetivo C: Caracterizar los procesos, los procedimientos y las actividades desarrolladas internamente para la proyección del modelo de operación.

Documentación de Procesos

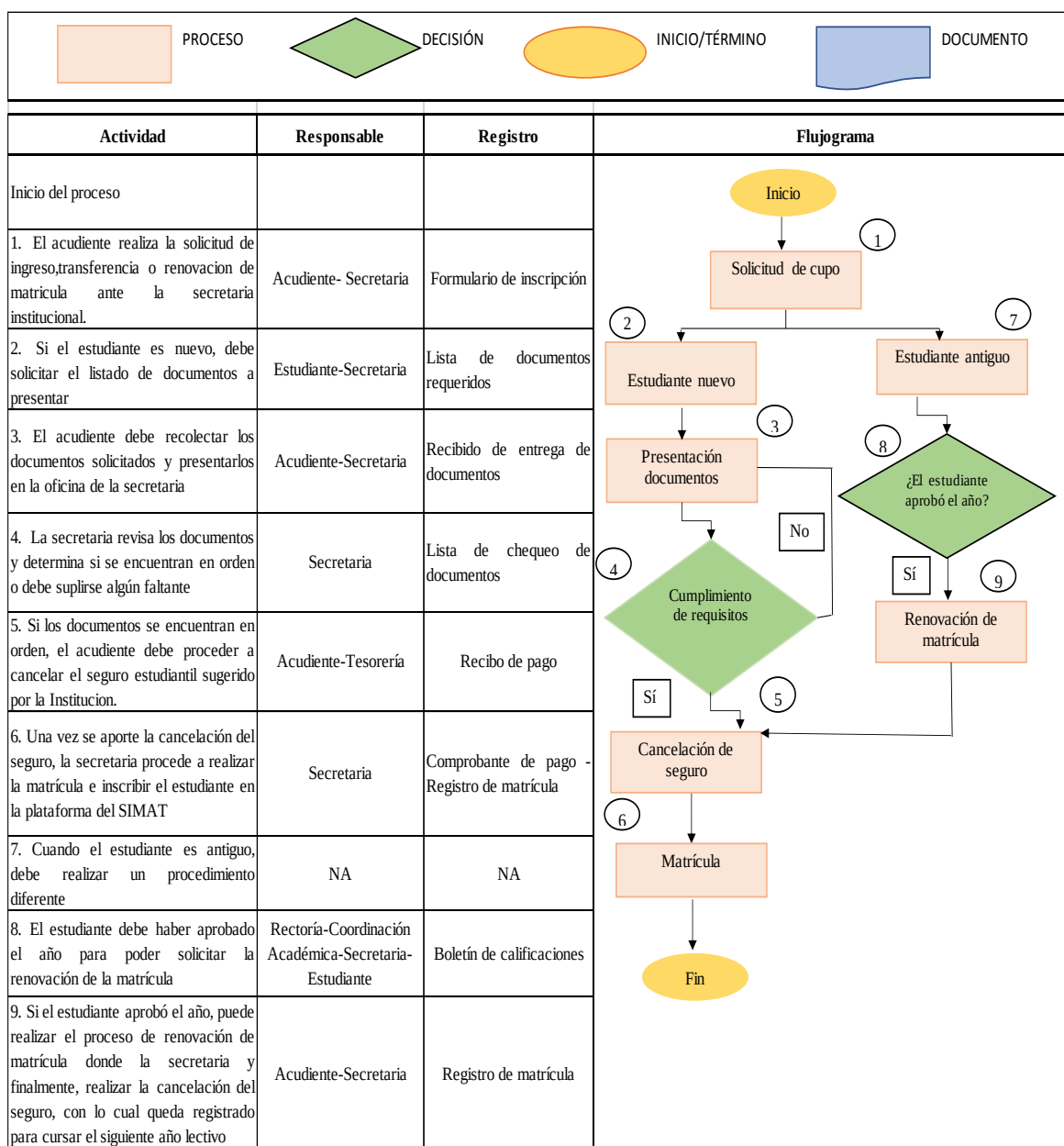
Con la elaboración del mapa de procesos, se clasificaron los procesos en estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. Por tanto, basados en esta información, se procedió a la documentación de los procesos, donde se ordenan y detallan las tareas requeridas para cumplir con las actividades de cada uno, contribuyendo de esta manera al control que debe ejercer la Institución Educativa sobre sus operaciones.

Es de resaltar la importancia que tiene la documentación de procesos en los resultados de la institución, puesto que al contar con un documento donde se define el paso a paso para la realización de las actividades que conllevan al cumplimiento de un objetivo, hace que se disminuyan los errores y los funcionarios se adhieran a lo que se encuentra descrito, evitando que tomen decisiones sobre el quehacer de las actividades. De igual manera, la documentación de los procesos busca la mejora continua de la institución, permite conocerla y comprenderla mejor y ayuda a que los funcionarios tengan unos lineamientos claros sobre las tareas que deben realizar. Por tanto, como propuesta para la institución, se documentaron los procesos misionales a saber:

- Gestión de matrículas
- Gestión académica
- Gestión comunitaria y de convivencia

El documento está compuesto por las actividades en secuencia, las cuales se muestran a través de un flujograma, asimismo se detalla quien es el responsable de realizar cada actividad y se define el registro que permite evidenciar la ejecución de dicha actividad.

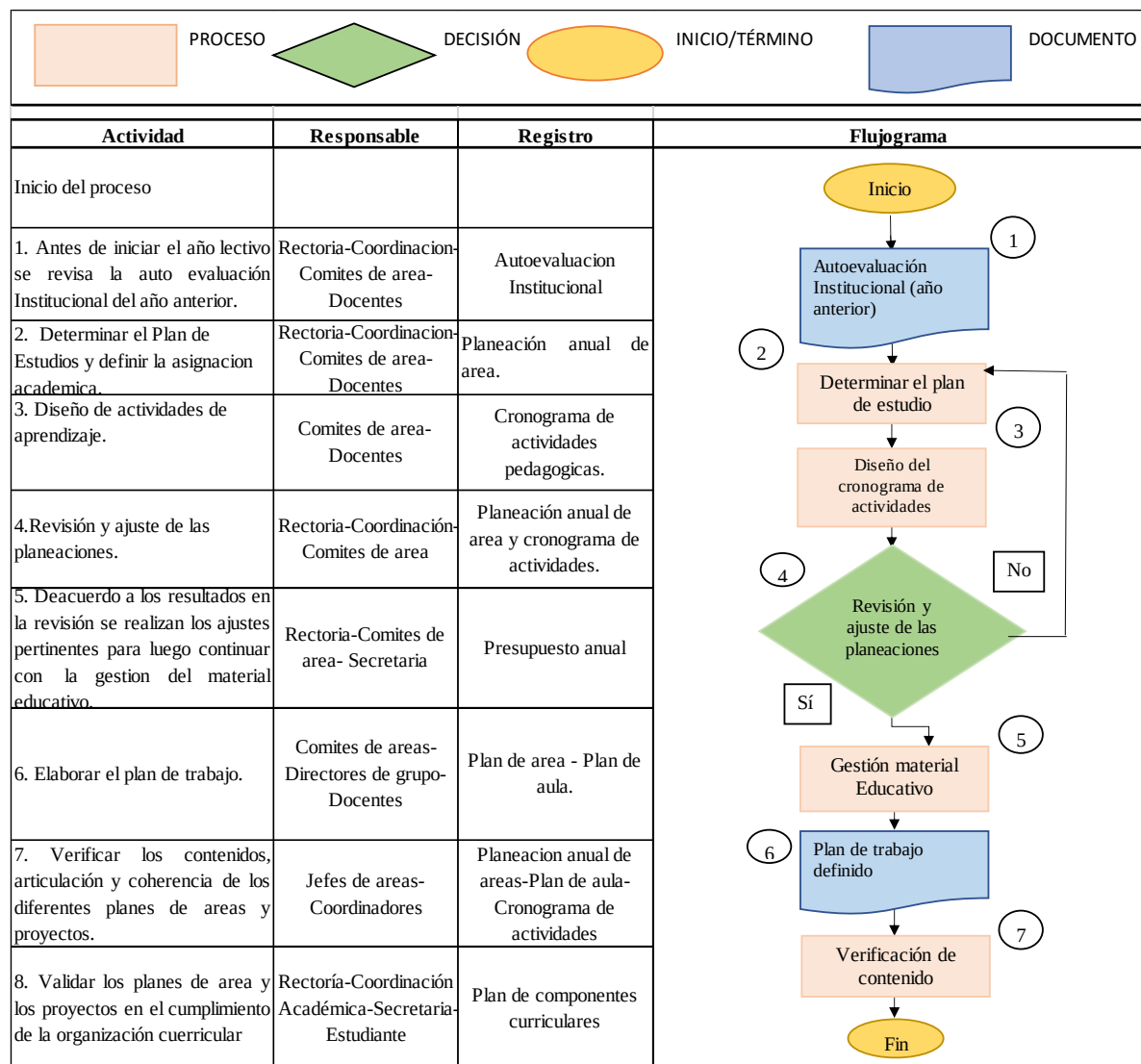
Figura 3
Proceso de gestión de matrículas



Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

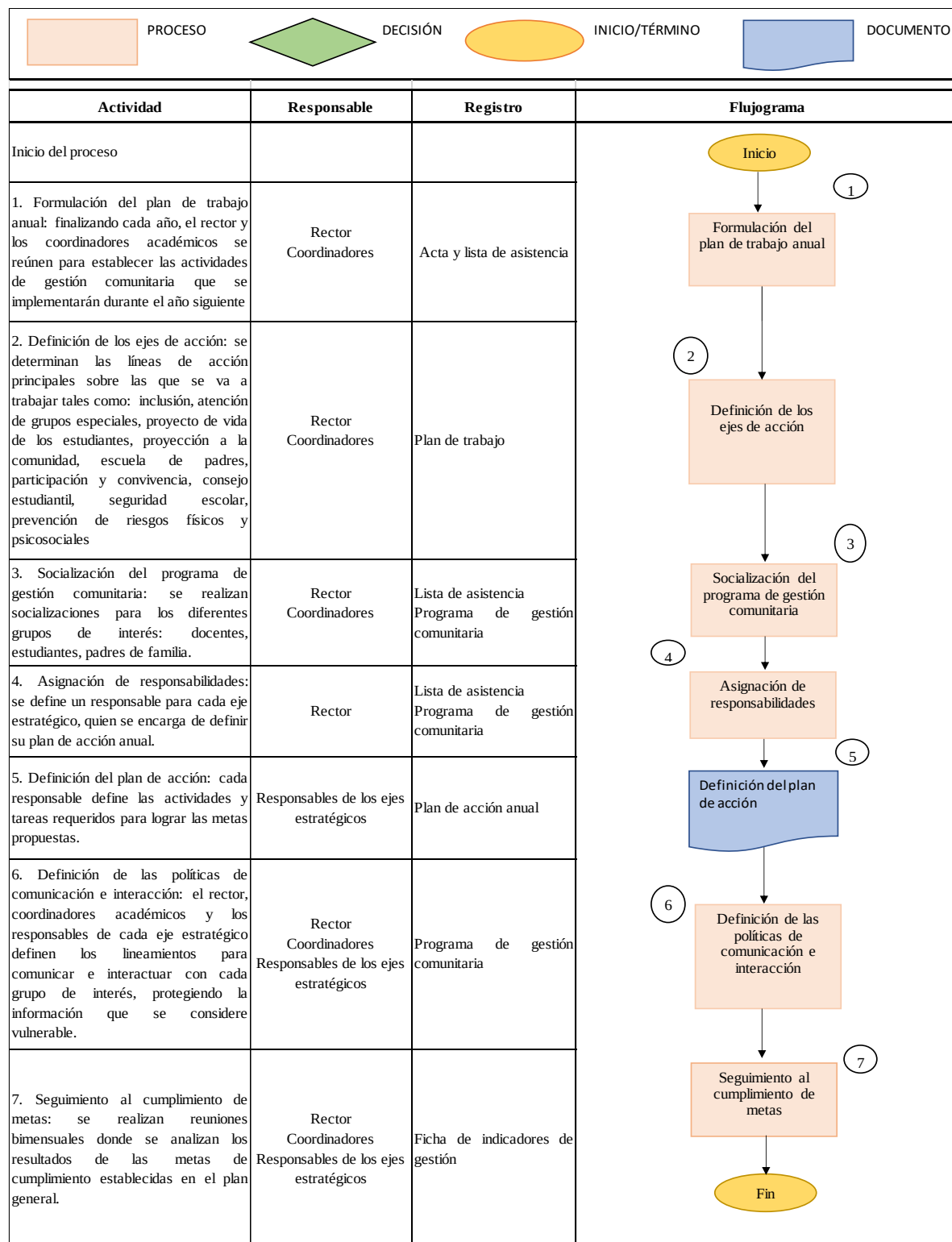
Figura 4
Proceso de gestión académica



Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Figura 5
Proceso de gestión comunitaria



Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

La propuesta de la documentación de los procesos misionales permitió registrar todos los pasos necesarios para lograr el objetivo propuesto, de manera que todas las personas que interactúan tengan claridad sobre sus responsabilidades y alcance. Se considera entonces, un aporte valioso para la Institución Educativa, ya que se dedicó tiempo importante a la recolección de información, su análisis y posterior documentación, lo que ellos verán en beneficios tales como reducción de tiempos de operación, claridad en las tareas, disminución de errores en procesos, y facilitará la planeación de capacitaciones para los funcionarios.

Desarrollo del objetivo D: Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la Institución Educativa.

Estructura organizacional de la institución educativa

Se entiende por organigrama a la representación gráfica formal de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. El análisis de la estructura orgánica es importante en tanto su diseño deba estar soportado en una correcta definición de procesos. Para la construcción de un organigrama es importante tener en cuenta los siguientes pasos a desarrollar:

- **Fase previa:** enmarca la conformación de un equipo técnico que será el responsable de elaborar la propuesta que soportará el rediseño organizacional
- **Fase diagnóstica:** es la base sobre la cual se construye todo proceso de cambio organizacional y debe partir de un análisis interno donde se plantea la situación actual de la Institución Educativa. Para la fase diagnóstica, se aplicó una entrevista al rector de la IE, entrevista que fue realizada de manera virtual, dadas las condiciones actuales de la pandemia. Los resultados se describen a continuación:
 - a. ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la institución? ¿Directivo, de apoyo, operativo?

R/ Rector, Coordinador, Docente, (Docente Orientador), (Docente Tutor PTA),
Estudiante / Personal Administrativo, Auxiliar de Servicios Generales.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

b. ¿Qué cargos son considerados en el nivel directivo y cuántas personas hay en cada cargo?

R/ Un Rector y Cuatro Coordinadores.

c. ¿Cuántas coordinaciones hay y de quien dependen? ¿Coordinación académica? ¿Coordinación de disciplina? ¿Otra?

Cuatro Coordinaciones y son del mismo tipo, dependen del rector.

d. ¿Cuántos comités existen y de quien dependen en la línea jerárquica? Por favor menciónelos.

R/ Comités de Área; Matemáticas, Lenguaje, inglés, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Educación Artística, Ética y Valores, Educación Física, Educación Religiosa, Tecnología e Informática, Emprendimiento y Filosofía.

Comités de Proyectos Transversales: Proyecto Ambiental Escolar PRAES, Plan Escolar de Gestión del Riesgo, Aprovechamiento del Tiempo Libre Recreación y Deporte, Catedra de Estudios Afrocolombianos Etnoeducación y Multiculturalidad, Discapacidad e Inclusión Escolar, Escuela de Padres Madres y Acudientes, Mediación Escolar y Resolución de Conflictos/ Proyecto Municipal de Competencias Ciudadanas, Prevención de Consumo de Sustancias Psicoactivas SPA, Educación para la Sexualidad y Construcción de Ciudadanía PSCC, Estudio y Practica de la Constitución Política, Educación para la Democracia y Derechos, Humanos, Proyecto de Vida.

Comités PMI.

Comité PICC-HME.

Comité de Acceso y Permanencia.

Comité de Alimentación Escolar CAE.

Comité de Bienestar.

Comité Escolar de Convivencia.

Comité TIC'S

e. ¿En el colegio hay consejo de padres de familia? ¿De quién depende en la línea de mando?

R/ Si hay Consejo de Padres de Familia, Autónomos con acompañamiento Institucional.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

f. ¿En el colegio hay asamblea de padres o de otro tipo? ¿De quién depende en la línea de mando?

No hay. Existe Asociación de Padres de Familia.

g. ¿Que áreas o cargos se encuentran en línea de staff?

R/No tiene esta autoridad una relación directa con el objetivo o giro de Institución, la participación o cometido de esta autoridad no es el ordenar sino el aconsejar, asesorar.

h. ¿Cuáles cargos tienen funciones de supervisión?

R/ Rectoría y Coordinación.

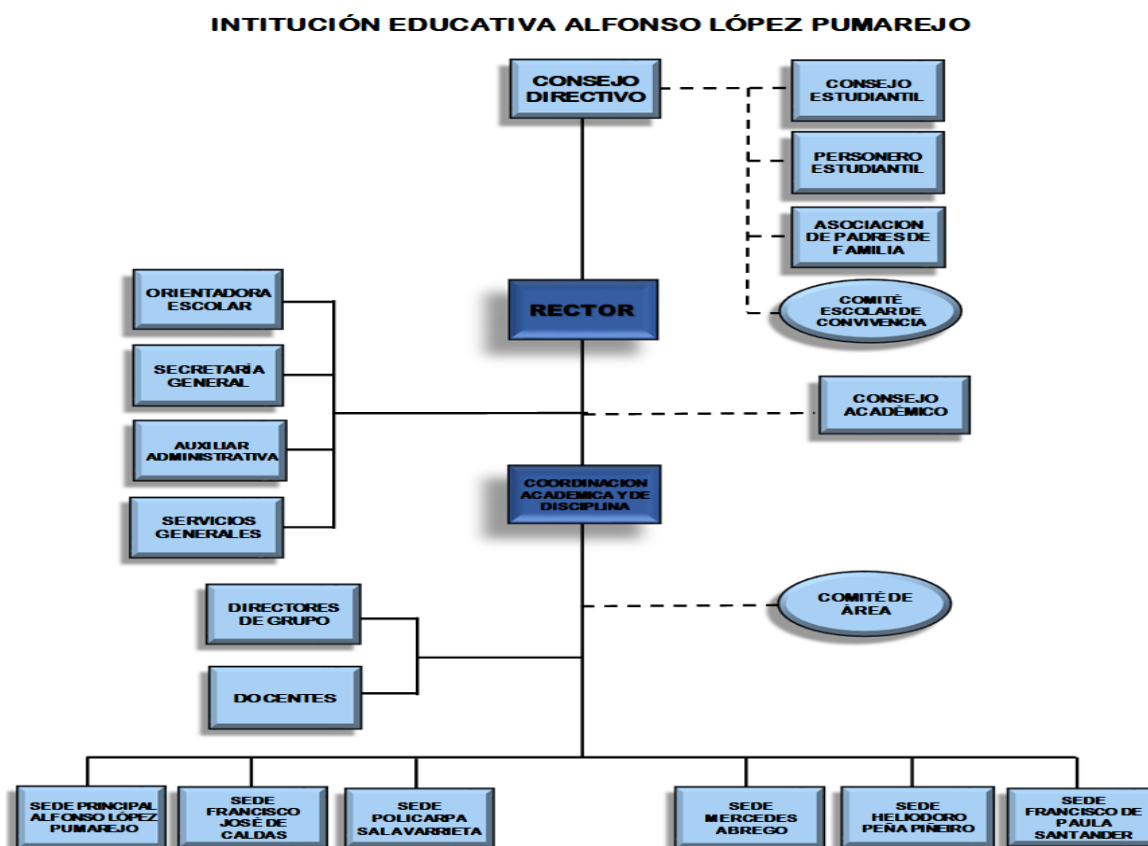
i. Nombre de los cargos.

R/ Rectoría y Coordinación.

- **Fase de diseño:** una vez analizada la información de la entrevista, se propone el siguiente organigrama para la IE:

Figura 6

Organigrama I.E Alfonso López Pumarejo



Fuente: Elaboración propia

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Se propone entonces un organigrama con tres niveles jerárquicos que inicia con el consejo directivo, seguido por rectoría de la cual depende la secretaria general, el auxiliar administrativo, el personal de servicios generales y la Orientadora Escolar, estos se ubicaron en la parte central izquierda, conectados por una línea llena horizontal indicando su relación de apoyo y dependencia de este órgano superior.

En el siguiente nivel jerárquico continua la Coordinación Académica y de Disciplina situada bajo la línea de mando que sale de rectoría, teniendo a su cargo los docentes y estudiantes de las seis sedes de la Institución. En la parte superior derecha se ubican las demás formas de organización y participación de la comunidad educativa que son, el consejo estudiantil, personero estudiantil, asociación de padres de familia y el comité escolar de convivencia, demarcados con líneas formadas por pequeños trazos que indican relación de consultoría y cooperación pero que no tienen jerarquía. Finalizando la estructura se encuentran los directores de grupo y docentes que tienen funciones de nivel operacional, coherentes con misión de la Institución o con su razón de ser en este caso la formación integral de los estudiantes.

Los comités de área y de convivencia se representan en un cirulo y también se conectan con pequeños trazos debido a que son unidades internas que, aunque sesionan esporádicamente del mismo modo participan, proponen y asesoran las decisiones que afecten el funcionamiento del colegio, que no sean competencia de otra autoridad.

Conclusiones

Si bien es cierto, en el país a lo largo de su historia se han tenido dificultades en el acceso a la educación, desde el punto de vista del principio de universalidad, no obstante, los esfuerzos de los diferentes gobiernos han logrado avances significativos en el tema, encontrando que en el período 2005-2018 se evidenció un crecimiento en cobertura de 10 puntos, pasando del 62% al 72%. Pueden destacarse como estrategias importantes, a reglamentación de la gratuidad educativa para los estudiantes en los niveles de educación preescolar, básica y media, puesto esto ha generado liviandad en la carga de los padres de familia para que puedan enviar sus hijos a los centros educativos. De igual manera, se hace mención el mayor gasto público en educación, que actualmente se encuentra alrededor del 4,5% del PIB en 2018-2019.

Otro aspecto del ambiente externo que conviene mencionar y que resulta ser una oportunidad para el sector educativo es el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026, donde se definen planes y programas en beneficio de la educación en el país, pudiendo decir que una de las acciones más importantes ha sido el incremento en la destinación de recursos que constituyen el presupuesto para la educación, creciendo en un 80%, al pasar de 20,8 billones de pesos en 2010 a \$37,5 billones en 2017. De otro lado, una de las amenazas al sector radica en la intermitencia de las clases en ocasión al cese de actividades de los docentes por los continuos paros que realizan al estado en pro de la obtención de mejores garantías, pero que en últimas perjudica la calidad de educación al privar a los estudiantes de sus clases normales. Finalmente, puede decirse que para el sector ha sido un reto responder a los cambios ocurridos por la pandemia, donde las instituciones educativas se vieron obligadas a recurrir a la educación virtual, dejando al descubierto lo poco preparado que se encuentra el país y el rezago en tecnologías de información y comunicación, lo que se convierte en un llamado al fortalecimiento de este tema en el corto plazo.

Se definió el mapa de procesos para la Institución Educativa, dividido en procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y procesos de evaluación. Posteriormente se realizó la caracterización de los procesos misionales, donde se presentó una propuesta a la Institución Educativa tomando como referencia la metodología presentada por el Departamento de la Función Pública y que se llama Modelo Integrado de

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Planeación y Gestión (MIPG), describiendo las actividades, proveedores y clientes que tiene cada proceso, así como los registros y soportes que evidencia la realización de cada tarea. De igual modo, y atendiendo la metodología MIPG, se describieron los procesos misionales, detallando las actividades e indicando a través del flujograma el orden y la relación de cada tarea hasta cumplir con el proceso a cabalidad.

Es sabido que el talento humano juega un rol primordial en los resultados de cualquier empresa, no obstante, es importante determinar la forma en que se sigue un flujo de trabajo, y es allí donde los procesos son vitales, ya que determinan lo que se necesita y la manera en cómo se hacen las cosas. Una de las ventajas que tendrá la Institución Educativa con la documentación de los procesos misionales es la estabilidad y consistencia que puede verse a prueba ante la rotación de personal, en tanto, cuando existe un documento que señala el paso a paso, se facilita la tarea para que los empleados a través de una inducción puedan adaptarse fácilmente y realizar sus funciones tal como se describe en los procesos. De igual manera, se reduce la ambigüedad operativa, toda vez que existe claridad sobre las actividades y tareas, y no se deja lugar a que un funcionario pueda tomar decisiones sobre la manera de hacer las cosas, protegiendo de esta manera el resultado en la gestión integral del colegio.

La intención de realizar el presente trabajo partió de la necesidad de la Institución Educativa de implementar en el mediano plazo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual consta de siete dimensiones a saber: a) talento humano, b) direccionamiento estratégico, c) gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, d) información y comunicación, e) gestión del conocimiento, y f) control interno. El primer paso es la definición de procesos y procedimientos, así como la estructuración de cargos y niveles jerárquicos. Esta actividad contribuye al fortalecimiento del liderazgo y el talento humano, toda vez que mientras exista claridad sobre las actividades y la manera en que deben realizarse, se disminuyen los errores y se aumenta la motivación al realizar un buen trabajo, elevando de esta manera los resultados del colegio.

Con el fin de formalizar la estructura organizacional, se realizó una entrevista a los directivos de la Institución Educativa, lo que permitió recolectar datos relevantes para presentar una propuesta de organigrama. Dicha propuesta obedece a una estructura

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

organizacional que refleja tres niveles jerárquicos básicos, donde pueden evidenciarse aquellas áreas que tienen como responsabilidad ejercer supervisión sobre otras. Asimismo, muestra las relaciones de comunicación y la manera en que deben funcionar los flujos de información. Se considera que la propuesta de estructura organizacional resulta ser una herramienta administrativa importante para la Institución Educativa, porque si bien es cierto que al carecer de esta, se generaban reprocesos, dualidad de roles y debilidades en la comunicación entre áreas, ahora, existe una delimitación de las líneas de mando, facilitando de esta manera la forma en que debe darse el flujo de información de una dependencia a otra. Es de anotar también, que contar con el organigrama refleja organización para los grupos de interés (padres de familia, estudiantes, docentes y comunidad en general), ya que este puede ser publicado en las carteleras institucionales y las páginas web, haciendo que se mejore la imagen institucional, pues revela planificación y credibilidad.

Recomendaciones

Concertar una reunión virtual con los directivos y demás personal de la Institución Educativa, para socializar la propuesta y recibir las observaciones que consideren pertinentes y de esta manera realizar las adecuaciones del caso, ya que el trabajo se presentó a los directivos por medio de una videoconferencia.

Socializar los procesos con los líderes de área para que conozcan las tareas que deben realizarse y que tendrán bajo su responsabilidad, con la finalidad de garantizar la adherencia procedimental.

Realizar una prueba piloto con los procesos documentados, para evidenciar su aplicabilidad y efectividad hasta lograr la estandarización de estos.

Elaborar la documentación de los procesos estratégicos y de apoyo.

Definir los manuales de funciones para los cargos propuestos en el organigrama para brindar claridad sobre las actividades, tareas y responsabilidades que tiene cada uno.

Establecer protocolos de funcionamiento para los diferentes comités que tiene la Institución Educativa, como el alcance, periodicidad de reuniones, funciones, entre otros.

Referencias

- Arnold, O. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Paraguay.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: Harvard Business School.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los nuevos tiempos*. Bogota: McGraw-Hill.
- David, F. R. (1992). *Administracion Estrategica*. Naucalpan: Pearson Educacion .
- Fayol, H. (1911). *Principios de la administracion cientifica*. Buenos Aires (Argentina): libreria el ateneo.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria Administrativa*. Naucalpan: Pearson.
- Jackson Hellriegel, S. (2002). *Administracion un enfoque basado en competencias* . Thomson Learning Editores .
- Johansen, O. (1993). *Introduccion a la teoria general de sistemas* . mexico: limusa.
- Mintzberg, H. (1990). *El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos*. Cambridge: Prentice Hall.
- Porter, M. (1991). *The Competitive Advantage of the Inner America's Green Strategy*. Ciudad Juarez: Prentice hall.
- Quinn, J. B. (1991). *El proceso estrategico*. Naucalpan: Pentrice Hall.
- Ramon Rico, M. F. (2002). *Diseño de organizaciones como proceso simbolico*. Madrid: Psicothema.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estrategica*. Bogota : Panamerica editorial ltda.
- Von Neumann, J. y. (1947). *The Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA
ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Ley 962 de 2005. [en línea]. Disponible en:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0962_2005.html.
Consultado el 01 de agosto 2018.

Ley 115 de febrero 8 de 1994. [en línea]. Disponible en:
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf.
Consultado el 01 agosto 2018.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, [en línea]. Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-172427.html>, consultado el 02 mayo 2018.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. [en línea]. Disponible en:
<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201421%20DEL%2029%20DE%20AGOSTO%20DE%202017.pdf>. Consultado el 01 agosto de 2018.

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Ley 962 de 2005. [en línea]. Disponible en:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0962_2005.html.
Consultado el 01 de agosto 2018.

Guía para el mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento.

Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE, [en línea]. Disponible en:

<http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/sites/default/files/normograma/DECRET%201469%20DE%202010.pdf>. Consultado el 02 de mayo de 2018.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. [en línea]. Disponible en:
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-187765_archivo_pdf_decreto_1290.pdf. Consultado el 02 de mayo de 2018.

Anexos**Anexo A.** Entrevista a la secretaria de la Institución Educativa

Nombre: Silvana Toro

1. ¿En qué consiste el proceso de matrícula para nuevos estudiantes?

R/ Primero se definen como estudiantes nuevos los niños que ingresan a transición, niños que estuvieron por fuera del sistema, es decir, que no estudiaron durante la vigencia, o los niños que vienen del exterior. Deben cumplir con unos requisitos.

2. ¿Cuáles son los requisitos?

R/ Para nuestra Institución se requiere una Carpeta colgante con los siguientes documentos:

- Fotocopia de registro civil (Menor de 7 años)
- Fotocopia de carné de vacunas (Menor de 7 años)
- Fotocopia de EPS o IPS (si tiene)
- Fotocopia del Sisbén (si tiene)
- Fotocopia del carné de crecimiento y desarrollo (Menor de 7 años)
- Fotocopia de servicios públicos
- Fotocopia de C.C del acudiente

Si el estudiante viene para algún grado de primaria o bachillerato sienta estudiante nuevo debe traer lo mismo, pero debe anexarse

Informe final del grado que cursa o curso, si lleva más de dos años por fuera del sistema se requiere el certificado de aprobación del último grado que curso.

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Si es para bachillerato se exige certificado desde quinto de primaria hasta el último año que haya cursado.

3. ¿Cada cuánto se realiza una matrícula?

R/ se hace el proceso de matrícula una sola vez durante todo el periodo de estudios desde preescolar pasando por básica primaria, básica secundaria y media, de ahí en adelante se hace renovación de matrícula.

4. ¿A qué estudiantes se les hace renovación de matrícula?

R/ Se les renueva la matricula a los estudiantes antiguos que pertenecen a nuestra Institución también a los estudiantes que están dentro del sistema y que pertenecían a otra Institución Educativa. No se puede hacer una nueva matricula por que el estudiante ya se encuentra dentro del sistema y no se puede duplicar.

5. ¿Quién establece las fechas para la matrícula?

R/La Secretaría de Educación saca un cronograma aprobado por el Ministerio de Educación, pero cada Institución es autónoma de establecer la fecha dentro del lapso de tiempo que se haya establecido por la secretaria. El Rector y el Coordinador acuerdan las fechas.

6. ¿Después de acordar las fechas como se lleva a cabo el proceso de renovación de matrículas?

R/En nuestra Institución cada director de grupo se encarga de la renovación de matrícula donde el acudiente firma un formato que es la solicitud de la renovación y se ofrece un seguro que no es obligatorio, pero en caso de no adquirirse se debe firmar un

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

documento diciendo que no lo quisieron comprar para salvaguardarnos en caso de algún accidente. Este es nuestro proceso.

7. ¿Cómo es el proceso para los casos de traslados?

R/Bueno, secretaria de educación dentro de su cronograma define varias etapas

-Renovación de Matrícula

-Etapa de Novedades: en la segunda semana de enero de cada año cuando los directivos docentes que dan los respectivos cupos ya están laborando, el acudiente puede volver a solicitar el cupo en caso de que la primera vez no haya alcanzado y se tengan cupos disponibles.

-Etapa de traslados.

8. ¿Quién realiza los formatos para la matrícula?

R/Secretaría de Educación bajo el Decreto 1290.

9. ¿Qué lleva el formato de Renovación de estudiantes?

R/-Nombre de estudiante

- Grado
- Estado final
- Si continua o no en la Institución
- Firma

10. ¿Qué debe hacer el acudiente del estudiante si se quiere trasladar?

R/Debe de realizar el mismo proceso de renovación de matrícula, diciendo que no continúa para que pueda realizar su traslado.

11. ¿En qué plataforma se realiza el registro de matrícula?

- SIMAT
- SEVE

Anexo B. Entrevista para la estructura organizacional**1. ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la institución? ¿Directivo, de apoyo, operativo?**

La jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y tareas hasta llegar a formar una pirámide en cuyo vértice esta la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que solo tienen responsabilidad por el incumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal por no tener sobre quienes ejercerlas.

R/ Rector, Coordinador, Docente, (Docente Orientador), (Docente Tutor PTA), Estudiante / Personal Administrativo, Auxiliar de Servicios Generales.

2. ¿Qué cargos son considerados en el nivel directivo y cuántas personas hay en cada cargo?

R/ Un Rector y Cuatro Coordinadores.

3. ¿Cuántas coordinaciones hay y de quien dependen? ¿Coordinación académica? ¿Coordinación de disciplina? ¿Otra?

R/ Cuatro Coordinaciones y son del mismo tipo, dependen del rector.

4. ¿Cuántos comités existen y de quien dependen en la línea jerárquica? Por favor menciónelos.

Comités de Área; Matemáticas, Lenguaje, inglés, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Educación Artística, Ética y Valores, Educación Física, Educación Religiosa, Tecnología e Informática, Emprendimiento y Filosofía.

Comités de Proyectos Transversales: Proyecto Ambiental Escolar PRAES, Plan Escolar de Gestión del Riesgo, Aprovechamiento del Tiempo Libre Recreación y Deporte, Catedra de Estudios Afrocolombianos Etnoeducación y Multiculturalidad, Discapacidad e Inclusión Escolar, Escuela de Padres Madres y Acudientes,

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Mediación Escolar y Resolución de Conflictos/ Proyecto Municipal de Competencias Ciudadanas, Prevención de Consumo de Sustancias Psicoactivas SPA, Educación para la Sexualidad y Construcción de Ciudadanía PSCC, Estudio y Practica de la Constitución Política, Educación para la Democracia y Derechos, Humanos, Proyecto de Vida.

Comités PMI.

Comité PICC-HME.

Comité de Acceso y Permanencia.

Comité de Alimentación Escolar CAE.

Comité de Bienestar.

Comité Escolar de Convivencia.

Comité TIC'S

5. ¿En el colegio hay consejo de padres de familia? ¿De quién depende en la línea de mando?

Si hay Consejo de Padres de Familia, Autónomos con acompañamiento Institucional.

6. ¿En el colegio hay asamblea de padres o de otro tipo? ¿De quién depende en la línea de mando?

R/ No hay. Existe Asociación de Padres de Familia.

7. ¿Que áreas o cargos se encuentran en línea de staff?

Concepto de Staff

MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

La autoridad de staff es la autoridad de asesoría o consultoría, se refiere a los elementos de organización que ayudan a la línea a trabajar más efectivamente para lograr los objetivos de la empresa.

R/No tiene esta autoridad una relación directa con el objetivo o giro de Institución, la participación o cometido de esta autoridad no es el ordenar sino el aconsejar, asesorar. Representaciones de la comunidad estudiantil y comités.

8. ¿Cuáles cargos tienen funciones de supervisión?

R/Rectoría y Coordinación.

9. Nombre de los cargos.

R/Rectoría y Coordinación.

Anexo C. Certificado de asistencia a capacitación MIPG



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Verificado el aplicativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Hace constar que:

Yenith Carolina Alvarez Tusarma

C.C 31.437.246

Participó y completó con éxito los 8 Módulos del
Curso virtual del **Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG**

Bogotá D.C., 01 de septiembre 2020


María del Pilar García González
Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Código: 76324908000

Módulos
Curso Virtual



Fundamentos
Generales



Talento
Humano



Direccionamiento
estratégico



Gestión con valores
para resultados



Evaluación de
resultados



Información y
comunicación



Gestión del
conocimiento



Control
interno



mipg

modelo integrado
de planeación
y gestión