

# Los procesos de gestión del centro en el marco del modelo EFQM de excelencia

Carmen Agudo García

El proceso es el medio que utilizamos para mantener el orden en medio del cambio y el cambio en medio del orden (Club Excelencia en Gestión Vía Innovación)



**Carmen Agudo García**

Profesora del Departamento de Educación y Métodos de investigación de la Universidad de Comillas de Madrid  
Evaluadora acreditada y licenciataria del Club Excelencia en Gestión

Se entiende por *proceso* cualquier secuencia de actuaciones, decisiones, actividades y tareas interrelacionadas, que se repiten cíclicamente en el tiempo y que el personal del centro desarrolla con el fin de ofrecer un servicio educativo que añada valor a los grupos de interés del centro, fundamentalmente a sus alumnos y sus familias.

Los procesos son un medio para sistematizar y unificar criterios, su gestión permite conseguir que aquellas acciones que son repetitivas en el centro estén organizadas para que el personal del centro actúe siempre igual ante la misma situación y todos procedan según está establecido en el proceso, reduciendo la incertidumbre del *cómo hacer las cosas* y la arbitrariedad del *yo creo que*.

- El Modelo EFQM dedica uno de sus nueve criterios a la gestión por procesos. El criterio Procesos está ubicado dentro de los denominados Agentes, conjunto de cinco criterios que gestionados óptimamente conducen a mejorar los resultados del centro. La gestión de los procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a la mejora continua del funcionamiento de las actividades del centro, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos.

No existe un único sistema que funcione igual en todos los centros. El sistema se debe adecuar a las características y necesidades de cada centro y en su diseño es imprescindible que participe el equipo directivo junto con el profesorado y el personal de administración y servicios. El ciclo *Planificar-Desplegar-Controlar-Ajustar* puede ser un buen método para crear el sistema

de gestión por procesos del centro tal como se muestra a continuación:

**Planificación** que consiste en la:

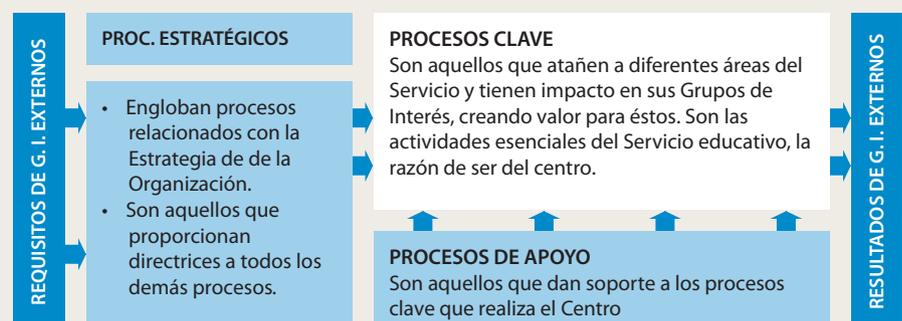
Identificación de los procesos del centro y organización de los mismos en procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo, en coherencia con la Misión de la institución educativa y sus Grupos de interés (alumnos y familias).

## Algunos procesos habituales

A continuación se recogen algunos procesos de un centro y su ubicación en el Mapa:

- Acogida de nuevo personal (Apoyo).
- Acogida de nuevos alumnos (Clave).
- Admisión y Matriculación de alumnos (Apoyo).
- Comunicación interna (Apoyo).
- Gestión de la Carta de Servicios (Estratégico).
- Información a las familias (Clave).
- Evaluación del aprendizaje de los alumnos (Clave).

## Mapa de procesos



- Protección de datos (Estratégico).
- Quejas, sugerencias y agradecimientos (Apoyo).
- Atención a dificultades de aprendizaje (Clave).
- Participación de padres en el centro (Clave).

Documentación de los procesos, creando un modelo de ficha común a todos y que puede contener los siguientes elementos:

- **Nombre del proceso.** El nombre asignado a cada proceso debe ser indicativo respecto a los conceptos y actividades incluidas en él.
- **Propiedad** del proceso. Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso. Los propietarios asignados en cada proceso son las personas que lideran el proceso en su totalidad y cuya misión consiste en:
  - Conocer el proceso en su totalidad.
  - Liderar al equipo de personas que interviene en el proceso.
  - Facilitar la información necesaria sobre el proceso.
  - Asegurar su cumplimiento.
  - Evaluar todo el proceso.
  - Realizar un informe de cumplimiento del proceso.
  - Propiciar los ajustes necesarios.
- **Objetivo**, entendido como el resultado que se desea conseguir, considerado como el límite a partir del cual el proceso no es conforme y, por tanto, mejorable.
- **Alcance.** Se trata de determinar qué áreas del centro son las que están relacionadas en el proceso, cuándo se activa y a quién afecta.
- **Descripción.** En el que se recogen:
  - La descripción detallada de cómo, quién y cuándo se debe realizar cada actividad del proceso.

La gestión de los procesos permite reducir la incertidumbre del *cómo hacer las cosas* y la arbitrariedad del *yo creo que* ■

- El diagrama del proceso o Diagrama del Flujo del proceso. Es la representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso.
- Recursos. Aquellos que son necesarios para que se ejecute adecuadamente el proceso.
- Indicadores de control del proceso, aquellos que permitirán mantener el proceso bajo control.
- Indicadores de rendimiento asociados al proceso. Aquellos que hacen referencia a los resultados del centro, entendiendo que los procesos deben tener relación con los resultados clave y contribuir a la mejora de los mismos.
- Evaluación del proceso, indicando cuándo y cómo se va a evaluar el proceso.
- Documentos relacionados con el proceso, los que orientan la acción y ayudan a la ejecución del mismo.

Siguiendo con el ciclo PDCA, pasamos a la segunda fase denominada

### Despliegue

Una vez diseñado el sistema hay que conseguir que se ejecute tal cual está establecido, en esta fase juega un papel relevante el propietario asignado a cada proceso. Paralelamente se pueden incorporar en la Programación General Anual del Centro los procesos que se van a poner en marcha durante el curso, de esta manera el sistema se

oficializa y se incorpora a la dinámica habitual.

Pasamos a la tercera fase denominada

### Control/Evaluación:

Se trata de recoger datos de los indicadores de control y de rendimiento para conocer si el proceso está funcionando, si está diseñado para alcanzar el objetivo, si facilita el trabajo, si reduce tiempos y en función de la información obtenida propiciar los ajustes convenientes.

Cuarta fase del ciclo PDCA,

### Ajuste:

Hay que concebir el Mapa de Procesos como un documento dinámico, abierto a cambios, eliminando lo que no sirve e incorporando nuevas actuaciones. En esta fase de ajuste es posible incluso que se llegue a la conclusión de que el proceso no es el adecuado, que es necesario otro u otros diferentes. Esta dinámica de adecuación del sistema a las necesidades actuales y futuras es el camino que conduce al centro a ser cada vez mejor.

Por último, un consejo, abordemos este método sistemático desde una perspectiva lógica y natural, partiendo de lo que existe y mejorándolo, diseñando los procesos con sentido común, fáciles y sencillos de ejecutar, con una visión de totalidad de centro, identificando procesos por actividad o ámbito relevante y no por funciones o etapas. Consigamos que el sistema no haga trabajar más, sino mejor.