

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD  
PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS DE  
EL JARDÍN INFANTIL TALLER DE ARTE ARCO IRIS

**Mg. Luz Ángela Aldana de la Vega**

**Catalina Ramírez Cuéllar**

Universidad de La Sabana  
Facultad de Educación  
Maestría  
Dirección y Gestión de Instituciones  
Educativas  
Chía, 2011

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD  
PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS DE  
EL JARDÍN INFANTIL TALLER DE ARTE ARCO IRIS

Eje de profundización: Calidad de la Institución  
Educativa

**Mg. Luz Ángela Aldana de la Vega**, Investigadora Principal  
Magister en Dirección Universitaria, Universidad de Los Andes

**Catalina Ramírez Cuéllar**, Investigadora Auxiliar  
Psicóloga, Universidad de La Sabana

Universidad de La Sabana  
Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión  
de Instituciones Educativas  
Chía, 2011

FACULTAD DE EDUCACIÓN

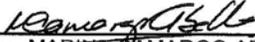
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

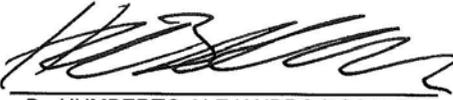
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 17 de agosto de 2011, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS DE EL JARDÍN INFANTIL TALLER DE ARTE ARCO IRIS", bajo la dirección de la Profesora Investigadora Dra. Luz Ángela Aldana de Vega.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: **CATALINA RAMÍREZ CUÉLLAR**; los jurados le otorgaron la calificación de:

- APROBADO -

  
Dra. MARINA CAMARGO ABELLO  
Jurado

  
Dr. HUMBERTO ALEJANDRO ROSALES  
Jurado

  
Dra. LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPIÑÁN  
Directora de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## CONTENIDO

	Pág.
1.INTRODUCCIÓN.....	9
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	12
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.2.1 Subpreguntas del problema.....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
3.1.1 Objetivos Específicos.....	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	16
5. MARCO TEÓRICO.....	18
6. MARCO CONCEPTUAL.....	29
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
8. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS- FINANCIEROS DEL JARDÍN INFANTIL TALLER DE ARTE ARCO IRIS.....	39
8.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS- ADMINISTRATIVOS.....	41
8.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS- FINANCIEROS.....	44
8.3. CRITERIOS DE CALIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	45
9. CONCLUSIONES.....	46
10. RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS.....	51

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo De Gestión De Calidad Para Los Procesos Administrativos-Financieros Del Jardín Infantil Taller De Arte Arco Iris.....	40
Figura 2. Diagrama De Procesos Administrativos Y Financieros Del Jardín Infantil.	43
Figura 3: Mapa de los Procesos Administrativos-Financieros.....	44

**LISTA DE TABLAS**

	Pág.
Tabla 1. Algunas diferencias entre organización por procesos y organización funcional tradicional.....	25

**ANEXOS**

	Pág.
Anexo A. Caracterización de los procesos financieros-administrativos.....	50

## **RESUMEN**

El proyecto diseño de un modelo de gestión para los procesos administrativos y financieros del jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, surge de la necesidad de optimizar las actividades administrativas y financieras para su efectividad y la eficiencia. La medición es fundamental para conocer la situación real de la institución, para poder planificar, orientar y mejorar la administración de los recursos en todos los niveles, y para cumplir con el objetivo de gestionar la organización estratégicamente, con el modelo propuesto, hacia la visión y/o misión. El conjunto de indicadores que se generan, conforman un sistema de evaluación y control del que puede valerse el Jardín Infantil para su mejor desempeño como institución educativa.

Palabras Clave: Calidad, procesos, gestión de la calidad

## **ABSTRACT**

The financial and administrative process management model design for kindergarten Taller de Arte Arco Iris, is born from the necessity of optimizing administrative activities and to measure its effectiveness and efficiency. Being the fundamental measurement to understand the actual situation of the educational institution, to plan, orient and improve resources at all levels with the objective of managing the strategy toward the mission and / or vision. The group of generated indicators, begin to conform a control and evaluation system. Among the most important propositions is the restatement and generation of a quality management system.

Key words: Quality, processes, quality management.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos dos años, el jardín infantil Taller de Arte Arco Iris ha tenido un importante desarrollo y crecimiento del número de alumnos que asisten y solicitan cupos en la institución educativa, derivando de ello un incremento en el talento humano, y en todo lo relacionado con lo administrativo y financiero.

La nueva normatividad del Estado, está orientada a políticas de calidad para las instituciones educativas que atienden la primera infancia emanadas del Ministerio de Educación Nacional y del Distrito, desde la Secretaría de Educación y la de Integración Social y, pretenden asegurar la calidad en este nivel educativo mediante la aplicación y el seguimiento de buenas prácticas en los procesos académicos y administrativos, para garantizar una mejor calidad de atención integral a los niños.

Sin embargo, en el Jardín Infantil no existen aún procesos de apoyo, no están descritos ni planteados y se ejecutan como funciones independientes, desarrolladas sin estructura, conexión ni conductos de responsabilidad que lleven a entender los alcances de los procesos.

Durante el último año, la administración se ha ido modificando; no obstante los ajustes implementados en la institución educativa, no han sido el resultado del análisis de las nuevas circunstancias generadas por el servicio que se presta y mucho menos al alcance que corresponde al Jardín Infantil.

En este sentido y para lograr una gestión orientada a la calidad, esta monografía de trabajo de grado, se ha desarrollado con el fin de dar solución al tema específico de mejorar la administración del Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris, por medio del diseño de un modelo de gestión para los procesos administrativos-financieros, como elemento estratégico.

Partiendo de lo anterior, se genera un análisis reflexivo acerca de la importancia del diseño de una gestión de procesos de apoyo que soporten y favorezcan la gestión administrativa, y conduzcan al desarrollo del Jardín Infantil. De acuerdo con lo dicho se plantea el objetivo general: proponer un sistema de gestión de calidad para los

procesos administrativos del jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, con base en la experiencia laboral dentro del jardín infantil y en la observación de las actividades administrativas, que permita optimizar el trabajo y generar condiciones de sostenibilidad y crecimiento de la institución educativa.

Así mismo, se planteó el problema de la siguiente manera: ¿Es posible que un sistema de gestión de calidad construido para los procesos administrativos-financieros del jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, apoye el crecimiento del colegio con enfoque de calidad?

En el desarrollo del proyecto, inicialmente se realizó la identificación de los procesos administrativos del jardín infantil Taller de Arte Iris, a partir de la experiencia laboral dentro de la institución y de la observación de las actividades administrativas. En la que se pudo observar que la institución educativa desarrollaba actividades relacionadas entre sí, centrándose en las necesidades propias de la institución y no en las de los usuarios.

En el adelanto de la caracterización de los procesos identificados, se trabajó para que los mismos al ejecutarse, ayuden al correcto funcionamiento de la institución en el componente administrativos-financieros, así como en la gestión del talento humano, involucrando directamente la satisfacción de los usuarios e incorporando algunos conceptos de rentabilidad y eficiencia, tales como indicadores de rotación de inventario y el indicador de eficiencia en los recursos.

El modelo de gestión por procesos que se propone en este proyecto, si se lleva a cabo en la institución educativa, optimiza los flujos de trabajo, la eficiencia en el uso de los recursos, por medio de la satisfacción de los usuarios y mejores resultados organizacionales, pero el alcance de esta monografía solo va hasta la propuesta del modelo de Gestión.

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Partiendo del hecho que el Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris, ha experimentado cambios promovidos por la nueva normatividad del Estado y por el aumento significativo de estudiantes, la administración de la institución educativa se ha transformado buscando adaptarse a esta nueva realidad. Sin embargo es necesario utilizar una metodología que responda a las nuevas exigencias, de manera tal que permita a la dirección acceder a una información clara, precisa y oportuna, consiguiendo con ello lineamientos que orienten la planeación estratégica y el futuro de la institución.

Con base en lo anterior, se identifican algunas dificultades en el área administrativa de la institución educativa, que como ya se manifestó no ha crecido de igual forma que la institución educativa; por esta razón sintomática, es prioritario el diseño de un modelo de gestión por procesos de apoyo, para definir directrices administrativas, que lleven a la articulación del crecimiento de Jardín Infantil.

A partir de la experiencia laboral, en el Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris, es evidente que se reconoce la importancia de mejorar la capacidad de las labores y actividades de quienes en él se desempeñan, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio educativo. Para llegar a ello, se identifican por medio de la observación dificultades en el componente financiero-administrativo por ser el que se ha considerado débil para soportar el crecimiento de la institución.

Una de las dificultades que se identifica, es la inexistencia de mecanismos de seguimiento en archivos digitales, diferentes a las bases de datos del contador, por lo tanto se dificulta la identificación puntual de falencias que pueden conducir a generar estrategias de seguimiento en pro de mejoramiento continuo.

El registro de pagos y el control de cartera, se realiza de manera manual en libretas. A pesar de que la cartera es inferior al 6% de las pensiones, no existen acuerdos formales de pago con los padres de familia. Adicionalmente no hay manuales de estos procesos.

En cuanto a la administración del talento humano, se evidencia que los perfiles de cargo se encuentran desactualizados y no son acordes a los cargos actuales. Lo anterior atiende a que se trabaja con los perfiles creados en el momento en que se constituyó el Jardín Infantil en 1993, y desde la fecha no se han revaluado.

Igualmente, en la actualidad el proceso de selección pasa por una única entrevista con la directora y la evaluación del desempeño se realizan una vez al año, aplicándose exclusivamente a las profesoras, pero no a las personas que trabajan en el área administrativa.

Respecto a la administración de recursos físicos, se lleva a cabo sin una relación entre inventarios y reportes de información del uso de los mismos. La solicitud del suministro de materiales se hace solamente con la directora.

Actualmente se está planteando el uso de plantillas para el registro de la asignación de materiales, existe un cuarto de materiales pedagógicos, pero su uso lo realizan directamente las profesoras.

En el mismo orden de ideas, la administración de la información es manejada por el área administrativa, pero lo relacionado con los alumnos directamente es manejado por las áreas académicas y administrativas. Actualmente se está creando una base de datos de los alumnos en archivos digitales que faciliten la información, permitan actualizar datos, acceder a ellos e igualmente alimenten la base de datos de ex alumnos. También se está estableciendo el archivo de los proyectos pedagógicos.

La comunicación con los padres de familia se hace directa o telefónicamente en caso de ser necesario. Cuando se envían comunicados generales se está haciendo uso de los correos electrónicos. A su vez, la secretaria atiende todos los trámites financieros y de certificados que los padres necesiten.

Por medio de experiencia laboral en el Jardín Infantil, se han podido obtener y evaluar de manera objetiva, las debilidades existentes en la gestión de la

institución educativa, logrando así identificar las falencias descritas anteriormente, que motivan el siguiente problema de investigación.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es posible que un sistema de gestión de calidad construido para los procesos administrativos-financieros del jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, apoye el crecimiento del colegio con enfoque de calidad?

### **2.2.1 Subpreguntas del problema.**

1. ¿Qué acciones deben llevarse a cabo para hacer posible un sistema de gestión de calidad para los procesos administrativos y financieros?
2. ¿Cómo diseñar los procesos de tal manera que puedan evaluarse permanentemente los procesos administrativos y financieros claves del Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris?
3. ¿Qué características se necesitan para el diseño con calidad de los procesos administrativos y financieros?
4. ¿Cómo incluir en el diseño de los procesos administrativos y financieros claves del Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris la evaluación permanente?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de gestión de calidad para los procesos financieros-administrativos del jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, con base en la identificación y reporte de los procesos de apoyo, de forma tal que se optimice el trabajo y generen condiciones de crecimiento, articulación y sostenibilidad, de la institución educativa

##### **3.1.1 Objetivos Específicos.**

1. Definir los procesos claves administrativos y financieros del Jardín Infantil, a partir de la metodología propuesta.
2. Diseñar el mapa de procesos claves administrativos y financieros del Jardín Infantil.
3. Caracterizar los procesos de apoyo administrativo definidos del Jardín Infantil.
4. Determinar los criterios de calidad del sistema de gestión de calidad para los procesos administrativos del jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, como una herramienta administrativa para optimizar el trabajo y generar condiciones de sostenibilidad y crecimiento de la institución educativa.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La educación inicial no es ajena a la creciente preocupación por la calidad que permea todos los aspectos de la sociedad actual. La ley 1890 de 2006 es una de las promotoras de la calidad en la educación inicial, en nuestro país, ya que de ella surgen nuevas políticas que favorecen la atención integral de los niños entre 0 y 5 años.

Actualmente la calidad en las instituciones de educación inicial, se ha ido exigiendo e incorporando en todas las instituciones a nivel distrital, sin embargo, los procesos administrativos no se contemplan en la ley, ni en la institución, y son necesarios para la implementación de mejoras que aseguren la calidad en las instituciones que atienden la primera infancia. En este sentido, mi labor profesional está orientada a desarrollar una cultura de la calidad que especifique la implantación de buenas prácticas, concretando un modelo de gestión por procesos de apoyo, utilizando como medio, las habilidades en dirección y gestión adquiridas durante la formación de la maestría en gestión y dirección de instituciones educativas, de la Universidad de la Sabana.

.Lo anterior plantea cambios reales en la institución educativa, ya que el sistema organizacional debe ser replanteado para construir y generar un modelo que permita proponer estrategias que acompañen los procesos, y evalúen los cambios que se van forjando con esta dinámica.

Partiendo de lo anterior, se deben identificar y gestionar numerosas actividades que se relacionan entre sí, dentro del área administrativa del Jardín Infantil, ya que una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso, y la propuesta de este proyecto es el diseño de un modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos del jardín infantil  
Taller De Arte Arco Iris

El modelo de gestión de calidad para los procesos de apoyo, se sustenta en la importancia de la mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas. La actualización de un proceso y su medición objetiva, permitiendo ajustarlo a la realidad dentro de un conocimiento contextualizado.

Igualmente, se favorecerá iniciativas dirigidas al mejoramiento continuo del Jardín Infantil, que de la misma forma, generen espacios de reflexión en todas las personas que laboran allí, encaminados al crecimiento personal y profesional, que además permeen toda la comunidad educativa.

También, es necesario entonces, proponer una actualización en la misión y la visión institucional. Aunque el presente modelo de gestión está orientado a los procesos de apoyo, son la misión y la visión el modelo de referencia de los niveles de calidad institucional a los que se orientan los procesos que pretenden cambiarse.

Por último, este modelo pretende actuar como recurso e impulso para crear el mapa de procesos del Jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, para que posteriormente la institución genere la documentación de los mismos y los criterios de calidad que los acompañan, con el ánimo de fomentar un sistema de aseguramiento de la calidad coherente con la misión y la visión institucional, y así garantizar la eficacia de la Institución.

También se considera que el presente trabajo es de suma importancia para la maestría en gestión y dirección de la Universidad de la Sabana, en virtud de que servirá como iniciativa para trabajos orientados a la gestión y dirección de instituciones educativas que atienden primera infancia.

## 5. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

La calidad en las instituciones educativas ha cobrado importancia últimamente por la continua reflexión acerca de la política educativa a nivel mundial. Pero a nivel de primera infancia, es actual, a nivel nacional solo hasta el año 2006 se inician estas políticas y a nivel distrital hasta el 2009, se plantean estas políticas orientadas al aseguramiento de la calidad para la atención integral a la primera infancia.

El Código de Infancia y Adolescencia de Colombia, aprobado por la Ley 1098 de 2006, el que define la primera infancia como la etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano, y que comprende a la franja poblacional de 0 a 6 años de edad.

Dichas políticas buscan garantizar la mejor atención y educación a los niños; es por esta razón que se considera importante cuestionarse e investigar acerca de la calidad en los procesos de apoyo que acompañan dichas instituciones. Por este motivo y con la evidente necesidad de diseñar una gestión por procesos en el Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris, es necesario realizar la presente revisión bibliográfica para así dar inicio a una investigación que contribuya al mejoramiento continuo.

En nuestro país, la atención y educación formal de los niños y las niñas entre los cero y los seis años de edad es relativamente reciente, así mismo, en estos últimos 4 años han sucedido hechos significativos que han afectado, de manera positiva, las políticas de la educación dirigida a la primera infancia.

Desde la Constitución Nacional, en su artículo 44, se establecen los derechos de los niños y las niñas, estipulando que éstos prevalecen sobre los derechos de los demás y asigna al Estado la obligación de asistir y proteger a esta población para garantizar su desarrollo integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Igualmente, mediante la Ley 12 de 1991, Colombia adoptó la Convención Internacional sobre los Derechos de los Niños (1989) la cual, sumada a la suscripción de la Declaración

Mundial para la Supervivencia, la Protección y el Desarrollo de los niños del mundo en 1990, comprometió al país a asumir una perspectiva de derechos en la planeación de políticas y programas de primera infancia.

A partir de la psicología del desarrollo que los primeros años de vida de los niños son cruciales para su futuro como personas, de tal forma que las cosas que sucedan en su formación influyen para bien o para mal. Bajo esa premisa, nuestra infancia estaba desprotegida en cuanto a lineamientos para las instituciones educativas que la atienden.

La ley 1890 concerniente a la infancia y la adolescencia, habla explícitamente de la educación inicial:

Artículo 29. Derecho al desarrollo integral en la primera infancia. La primera infancia es la etapa del ciclo vital en la que se establecen las bases para el desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano. Comprende la franja poblacional que va de los cero (0) a los seis (6) años de edad. Desde la primera infancia, los niños y las niñas son sujetos titulares de los derechos reconocidos en los tratados internacionales, en la Constitución Política y en este Código. **Son derechos impostergables de la primera infancia, la atención en salud y nutrición, el esquema completo de vacunación, la protección contra los peligros físicos y la educación inicial.** En el primer mes de vida deberá garantizarse el registro civil de todos los niños y las niñas. (Alarcón, Campo, Guzmán, Nieto, Sánchez, Torres y Velásquez, 2010, p 8).

Partiendo de lo anterior se evidencia que la educación inicial en Colombia, es aquella que reciben los niños de 0 a 6 años de edad, y que además tiene una concepción integral que incluye óptimas condiciones de salud, nutrición y entornos adecuados. Lo cual ha promovido cambios radicales en la concepción de educación que se limitaba a impartir conceptos generando algunos conocimientos propios de la edad. Hoy en día va más allá, mejorando su calidad de vida.

El Ministerio de Educación Nacional ha emitido diferentes documentos en pro de garantizar la equidad en los diferentes lugares de país, en mayo de 2010 publicó la guía operativa para la prestación del servicio de atención integral a la primera infancia, en la que se describe un paso a paso para crear un programa de atención integral a la primera infancia de acuerdo a la cultura y contexto en él que se cree. El MEN también inició el diseño de un “Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Atención Integral a la Primera Infancia”, en el cual se van a definir los estándares de calidad para las instituciones educativas que atienden la primera infancia.

En el actual gobierno se presentó una iniciativa de atención a la primera infancia titulada “De Cero a Siempre”, en la cual se propone una inversión de recursos por 5,6 billones de pesos para atender a 1,2 millones de niños y niñas durante el cuatrienio. Para garantizar el mejor desarrollo de los niños y las niñas de nuestro país.

Igualmente, es importante resaltar las políticas públicas del Distrito Capital (D.C), quien emite el decreto 057 del 26 de Febrero de 2009, por medio del cual se regula la inspección, vigilancia y control de la instituciones para la Educación Inicial en el D.C. El cual surge como respuesta al prolífero incremento de dichas instituciones educativas que no cumplen con las necesidades de las nuevas realidades sociales del país.

Esta inspección, vigilancia y control de las instituciones que prestan el servicio para la educación inicial, ha generado diferentes controversias en el sector educativo, porque es una política que contiene algunos lineamientos que se alejan del la razón de ser de los preescolares, como por ejemplo la obligatoriedad de una sala de lactancia, materiales específicos para los espacios, para las instituciones educativas que atienden a niños menores de dos años, con todo y controversia, es una política orientada a calidad de dichas instituciones; ya que se realiza por medio de visitas en las que la observación y el seguimiento regular al desarrollo de las actividades, la infraestructura y talento humano de las instituciones educativas, debe ser conforme a los requerimientos administrativos, operativos y técnicos establecidos

en la ley, para así poder obtener el Registro de Educación Inicial, expedido por la Secretaría de Integración Social.

Cabe aclarar que esta política incluye algunos aspectos que se alejan de los fines de la educación, ya que tiende a ser una tendencia asistencialista, orientada a los niveles socio-culturales bajos, pero igualmente implementada en los altos. Aspectos asistenciales, como la obligatoriedad para realizar jornadas de salud y nutrición, a niños que asisten mensualmente a control con médico pediatra; obligatoriedad de promoción de lactancia materna a padres de niños de 4 años, entre otras.

Lo anterior, no siempre es una desventaja puesto que solo hasta este momento, ciertos sectores pobres reciben la atención que favorece el desarrollo integral de los niños. La meta en la atención integral del MEN en el actual gobierno, atender integralmente un millón de niños menores de 5 años, incorporando al sistema educativo 523.000 niños que aún no la reciben.

Por otro lado, la ley es bondadosa, ya que en los sectores con niveles socio culturales altos, también se ven obligados a mejorar sus condiciones en cuanto a infraestructura, talento humano y estrategias pedagógicas, por tanto miden y evalúan su servicio, logrando con esto procesos de mejora continua, dentro de los cuales los privilegiados son los niños.

## 6. MARCO TEORICO

Para abordar el problema de investigación que el proyecto plantea, es importante empezar por comprender el concepto de calidad que ha ido evolucionando a través del tiempo, de tal forma que al conocer los diferentes conceptos de acuerdo a sus culturas, sirva para crear un modelo de gestión por procesos particular para el jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, de acuerdo a su propia realidad.

De acuerdo con Bounds et al. (1994), citado por Cantú (2006), el concepto de calidad ha pasado por diversas etapas: la de inspección (siglo XIX), la de control estadístico del procesos (década de los treinta), la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta) y la era de la administración estratégica por calidad total (década de los noventa). Por lo tanto se puede afirmar que la calidad es un término que ha variado a lo largo del tiempo.

En la actualidad todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio. Algunos piensan que calidad se basa en imponer disciplina al talento humano, exigiendo el cumplimiento de trabajo que desempeñan cada uno de sus miembros.

En realidad el concepto de calidad ha evolucionado tal como se mencionaba anteriormente y ha tenido transformaciones que también se ajustan al ámbito en el cual se aplican. Vale la pena realizar una consulta de las diferentes definiciones de los principales teóricos.

Dentro de las definiciones de calidad que soportan este estudio, se encuentran:

Edwards Deming (1986), citado por Cantu (2007), define la calidad como: "Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado". (p. 51)

Joseph Juran (1964), citado por Cantu (2007), considera que la calidad es: "Adecuación de un producto o servicio al uso" (p. 52), este autor se cuestiona la

responsabilidad de la administración y las áreas de servicio en relación con la calidad del producto.

Philip Crosby (1979), citado por Cantu (2007), describe que la calidad es: “Es la motivación y la concientización de los trabajadores para realizar el trabajo bien a la primera vez” (p. 15), también afirma que “es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa en donde se le conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole trabajo significativo y un ingreso suficiente” (p. 134).

Crosby (1979), citado por Cantu (2007), también resume la calidad mediante cuatro principios absolutos (p. 40):

- a. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente
- b. El sistema de calidad es la prevención
- c. El estándar de desempeño es cero defectos
- d. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento

Kaouro Ishikawa (1963), citado por Cantu (2007), afirma que la calidad es: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (p. 52). “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente” (p. 16).

Al analizar estos conceptos, se puede concluir que los diferentes teóricos coinciden en la importancia del mejoramiento continuo y del cliente, ya que al final todos, los conceptos, están orientados a que el producto o servicio que se entrega sea coherente y la pertinente con las necesidades de quien lo requiere. Igualmente son divergentes en el grado de responsabilidad de la administración y en la importancia de la motivación, dentro de un sistema de calidad.

De igual forma es fundamental ahondar en el concepto de procesos, para poder construir el modelo de Gestión por Procesos de Apoyo del jardín infantil Taller de

Arte Arco Iris, ya que dentro de los múltiples enfoques existentes en el ámbito empresarial, el enfoque en procesos puede ser empleado para el análisis detallado de las áreas funcionales de una empresa de servicios educativos. Tobón y Bolívar (2007), definen proceso como un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Pérez (2009) describe un proceso como la “secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.3). Fleitman (2003), afirma que un “proceso es la combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente” (p. 2).

Hammer (1980), presenta a los procesos como “los factores a partir de los cuales una organización puede integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable” (p. 1). Por lo tanto se plantea el inicio de un estilo de trabajo, en el cual nace la idea de desarrollar servicios con una calidad competitiva.

Deming (1987), citado por Rosander (1994), afirmó que los balances de una empresa entran en pérdida cuando no tiene un proceso planteado para su calidad, “demostrando los altos costos que una organización genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el desperdicio de tiempo y materiales” (p. 97). Por lo tanto, los procesos en las organizaciones, juegan un papel primordial, ya que son la forma más eficaz para desarrollar las actividades que mejoren la efectividad y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Una vez puntualizado en los procesos e identificado su utilidad, es importante retomar la gestión por procesos.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) lo describe como:

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales (Rey, 2005, p 2).

Tradicionalmente las organizaciones realizaban su gestión por funciones, sin embargo hoy en día prevalecen los modelos de gestión por procesos entre otras razones por:

Tabla 1. *Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional*

<b>GESTIÓN POR FUNCIONES</b>	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

Fuente: Pérez, 2009, P. 1

Se sabe que la gestión por procesos permite crear una estructura coherente, que representa el funcionamiento de la organización. De igual forma “la gestión por procesos ofrece un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la

compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio” (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2002, p. 53).

El conocimiento de los tipos de procesos enriquece el sistema de gestión, ya que permite tener claridad acerca de la institución educativa. Carmentate (2009) afirma que los “procesos de administrativos son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor deseado por los clientes” (p. 2). Por lo tanto, los procesos favorecen el mejoramiento continuo de las organizaciones, ya que promueven la satisfacción del cliente o usuario.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, la gestión por procesos determina una nueva visión de la institución educativa, más orientada a las necesidades y expectativas que tanto usuarios como profesionales esperan y, por lo tanto, a la resolución de problemas de acuerdo con un enfoque más lógico: una visión horizontal de la organización mediante el análisis de los flujos de trabajo que intervienen en el desarrollo de los diferentes procesos, ya sea de producción o de servicio, intentando en todo momento añadir valor a esa cadena de acciones con el fin de provocar una mejora de los resultados.

Igualmente, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio. Por lo tanto, un sistema de gestión de calidad para los procesos administrativos ofrece una herramienta de gran utilidad para el perfeccionamiento de los procesos administrativos del Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris.

La gestión por procesos, propone una institución educativa en la cual es necesaria una mayor coordinación en todas las actividades y una cultura de mejora continua claramente establecida, cuyos elementos clave para garantizar la prosperidad, e

incluso la supervivencia de la institución, son la cooperación y la orientación al cliente. La gran aportación de esta metodología es que hace predominar el proceso, orientado a los usuarios, sobre la función, centrada en la propia institución.

Siendo el Jardín Infantil una institución educativa, el sistema de gestión de calidad para los procesos administrativos, debe hacer énfasis que el propósito central de la gestión es la satisfacción de los niños y sus padres de familia. Sandoval define la institución educativa como una organización cuyo propósito es “enseñar y formar integralmente a la persona intencionalmente”(p. 121), porque se podría decir, citando a Vargas y Aldana (2007), que dicho servicio es, en esencia, una entrega a lo demás caracterizada por la libertad de por dar al otro (p. 59). Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el talento humano del Jardín Infantil. No puede haber calidad si no hay calidad en las personas.

Rodríguez Sedano (2009) afirma que las personas en una institución educativa deben tener, primordialmente una formación ética para lograr un bien común, a partir de la construcción de una sociedad en la que prime la persona desde una concepción integral. Al primar la persona humana, el sistema de gestión de calidad para los procesos administrativos-financieros, debe ser para el ser humano, y no el ser humano para el sistema de gestión de calidad. La perspectiva de la institución educativa ya no es una perspectiva estructural, si no desde quien conforma la institución (Rodríguez Sedano, 2009). Dicha propuesta no invalida las cualidades propiamente implícitas en la gestión. Las incluye y les da el sentido de finalidad que le es propio al quehacer profesional desde la acción humana.

Al ser el Jardín Infantil una institución educativa, se requiere un sistema de gestión de calidad para empresas de servicio que garantice que los procesos se harán de la misma manera, independientemente de quién o en qué momento se hagan.

## 6. MARCO CONCEPTUAL

Se presentan a continuación unos breves comentarios y definiciones, de los principales conceptos del marco teórico:

**CALIDAD:** “abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él” (Cantu, 2007, p. 4). Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar la calidad como las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio.

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente, etc.).

**GESTIÓN:** la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

**GESTIÓN POR PROCESOS:** “se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar” (Tobón 2008, p. 20). La parte de la función de la gestión empresarial que define e implanta la política de la calidad.

**MAPA DE PROCESOS:** es el diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

**PROCESOS:** “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Tobón, 2008, p. 29)

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS:** “es un documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso” (Tobón, 2008, p. 36).

**PROCESOS DE APOYO:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

**CONTROL DE CALIDAD:** “Es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia” (Juran, 1964, citado por Cantu 2007. P 52)

Otros significados:

- a. Una parte del proceso de regulación. Por ejemplo: la inspección del producto.
- b. Históricamente, el nombre de un Departamento que se dedica a tiempo completo a la Función de la Calidad.
- c. Las herramientas, conocimientos prácticos o técnicas por medio de las cuáles se desarrollan algunas o todas las funciones.

**CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD:** la parte del Control de Calidad que utiliza técnicas estadísticas.

**ASEGURAMIENTO O GARANTÍA DE LA CALIDAD:** todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requisitos de calidad.

El Aseguramiento de la Calidad no está completo a menos que estos requisitos de calidad reflejen completamente las necesidades del cliente.

El Aseguramiento de la Calidad, para ser efectivo, requiere una evaluación continua de los factores que afectan a la calidad y auditorías periódicas.

Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad sirve como herramienta de gestión. En situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza en el suministrador.

**CALIDAD TOTAL:** “filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad” (Ishikawa 1963, citado por Cantu 2007. P. 16).

Este enfoque, primitivamente aplicado de manera interna en la empresa, ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores, sistemas de distribución, etc.

En Japón se suele denominar como Company Wide Quality Control (C.W.Q.C.) y en U.S.A., Total Quality Management (T.Q.M.)

**INDICADOR DE PROCESO:** es un instrumento de medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de aspectos importantes de una servicio o actividad. Es la forma numérica, en la que se mide o evalúa un criterio

UN MODELO DE CALIDAD: consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

## 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para en este proyecto se lleva cabo el análisis de una situación particular, ya que trabaja sobre la realidad y presenta una correcta interpretación para la solución del problema planteado.

Para adelantar esta investigación, se consideró pertinente desarrollar la metodología de la investigación descriptiva; “La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema que nos llevará a la toma de decisiones” (Zorrilla y Torres, 1985, p. 50)

Malhortra (1997), afirma que la investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión.

Se utiliza para:

1. Describir las características de grupos relevantes.
2. Calcular el porcentaje de unidades en una población específica que muestre cierto comportamiento.
3. Determinar las percepciones de características de un producto.
4. Determinar el grado de asociación de las variables del marketing.
5. Hacer pronósticos específicos.

Por lo anterior y para determinar las condiciones del estudio, se utilizará una metodología de investigación descriptiva, teniendo en cuenta que:

1. El principal objetivo del estudio es enunciar los procesos administrativos, mediante la descripción de las actuales actividades y la forma como se deberían realizar a través de procesos.

2. La observación de la realización de las actuales actividades de la institución nos permite plantear una hipótesis inicial que indica la carencia de procesos administrativos.
3. La metodología de procesos existente nos permite un diseño planeado y estructurado de la solución.
4. La definición de los procesos se basa en la observación de la realización de las actividades en la institución.
5. El investigador, por razones de su trabajo, posee una amplia experiencia en el problema a tratar.

La metodología de este proyecto está orientada al Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris, a lograr una reestructuración del área administrativa y reevaluar los procesos administrativos-financieros, para lograr la armonía de la institución en cuanto a crecimiento y gestión se refiere, identificando para ello las deficiencias descritas en los antecedentes del problema, al igual que la observación de las actividades que se realizan, para poder sugerir los procesos administrativos.

Siendo la experiencia y la observación, fuentes primarias, proveen información privilegiada para la elaboración de este proyecto, ya que se puede conocer el contexto en su cotidianidad.

Para determinar cómo debe ser el modelo por gestión por procesos, tenemos claro que todos los procesos de la institución impactan en sus resultados, y por tanto es válido cuestionarse ¿Mediante qué métodos la institución identifica, opera, evalúa y mejora en forma continua sus actividades de diseño, apoyo, producción y servicio, así como los relativos a sus proveedores, para asegurar la creación de valor para el cliente, el aumento de la productividad, la reducción de los costos y del tiempo necesarios para realizarlos?

Al dar respuesta a lo anterior se puede iniciar con la misión y la visión que tiene actualmente de la institución educativa. En la misión se indica que:

El Jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, pretende favorecer el desarrollo integral del niño permitiéndole encontrar un autoconocimiento fundamentado en el ejercicio pleno de sus derechos y la atención a las necesidades básicas de movimiento, curiosidad y convivencia, en acciones formativas, que vinculen pautas sociales y la potenciación del desarrollo de la singularidad, para que aprenda a manejar y enfrentar su entorno, manteniendo un vínculo jardín-familia-ciudad, donde los maestros, padres y personal de apoyo institucional participan activamente con compromisos y actividades en la formación de los niños y las niñas, respetando siempre los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa. (PEI, 2007, p.5)

En la visión se puede observar que:

La Institución busca concientizar a la comunidad educativa en general de los valores que tiene el maestro como modelo en la formación y desarrollo integral del niño. Si se cumple esta premisa el niño se verá favorecido en el desarrollo de la creatividad e ideas dentro de su mundo con apropiación, dominio, confianza y conocimiento. El aprendizaje es sólido cuando va precedido de la imaginación, la observación, la manipulación y la aplicación práctica; de esta forma se pueden enseñar conceptos pedagógicos que llevan al desarrollo del pensamiento lógico-creativo y la formación integral del niño a través del juego artístico. Y así proyectarse de manera positiva y productiva frente a la sociedad. (PEI, 2007, p.5)

De lo anterior se puede deducir que la ejecución eficiente de las actividades de apoyo institucional mediante una gestión por procesos permitirá concentrar los esfuerzos y recursos de la institución para atender la mayor cantidad de niños garantizando y favoreciendo su desarrollo integral, mediante el suministro de los recursos necesarios a los procesos pedagógicos del jardín.

Es claro que para el logro de la misión y visión, la institución debe suministrar al proceso pedagógico de los medios y recursos necesarios para su operación de forma eficiente, óptima y de forma auto sostenible y rentable.

Para el diseño de los procesos se tienen en cuenta las características de todos los elementos involucrados en la cadena de valor. Y mediante la coordinación de los recursos permite hallar medios para una reducción significativa de los tiempos de ejecución y un uso eficiente de los recursos, pero siempre suministrando lo necesario para el logro del proceso pedagógico.

El diseño de la gestión por procesos incluye la mejora continua de los mismos mediante una descripción de sus requisitos específicos, y de cómo se determina y mide el desempeño con relación a dichos requisitos. Se hace una referencia específica a las medidas en proceso y a las interacciones de los clientes. Para lo cual se requiere la identificación de puntos decisivos en los procesos de medición, observación o interacción.

El objetivo es que estas actividades se lleven a cabo en las etapas más tempranas posibles de los procesos, para minimizar los problemas que podrían resultar de variaciones con respecto al desempeño esperado. A menudo, el rendimiento previsto requiere la fijación de niveles o pautas para guiar la toma de decisiones. Cuando ocurren variaciones o desvíos se requiere de una acción correctiva para restablecer el resultado del proceso previsto en su diseño.

Los procesos de apoyo administrativos-financieros, que son aquellos que respaldan a los de prestación del servicio, están coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente. Dichos procesos incluyen, entre otros, a los de compras, logística de abastecimiento, comercialización, almacenamiento, distribución y entrega de bienes / servicios a cargo de la organización, relaciones públicas, servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión de las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos.

En cuanto a los procesos relativos a los proveedores el criterio analiza cómo la institución evalúa, mejora y garantiza la calidad de los materiales y servicios que suministran y cómo procede para establecer formas y asociaciones innovadoras que permitan la expansión del negocio. El tema cobra cada día mayor importancia dada la

tendencia actual de las organizaciones a tercerizar (outsourcing) aquellas actividades que no constituyen el objetivo principal de sus negocios.

La identificación de los procesos, su diseño y caracterización, se desarrolló por medio de las siguientes fases:

Fase uno: Enunciar los procesos administrativos y financieros, relacionando las tareas que realizan las personas. Para recolectar la información se utilizó una fuente primaria, a partir de la experiencia laboral dentro del jardín infantil y en la observación de las actividades administrativas.

Fase dos: los procesos enunciados, se clasifican, agrupan y se asignan los subprocesos correspondientes a cada proceso, con resultado el mapa de procesos administrativos y financieros. Para validar la información se utilizó con experiencia laboral como fuente primaria.

Fase tres: Se realizó la caracterización de los procesos de administrativos enunciados. Utilizando como fuente secundaria, los procesos enunciados en la fase dos.

Fase cuatro: Se determinaron los criterios de calidad para la propuesta del modelo de gestión por procesos administrativos-financieros. Para esta fase, hubo que recurrir a la experiencia y al PEI de la institución educativa, como fuentes primarias. Los procesos administrativos – financieros, y la bibliografía como fuente secundaria.

## 8. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS FINANCIEROS-ADMINISTRATIVOS DEL JARDÍN INFANTIL TALLER DE ARTE ARCO IRIS.

El modelo de gestión de la calidad propone los procesos administrativos de la institución educativa, para garantizar que las cosas se harán siempre de la misma manera, independientemente de quién o del momento en que se haga; por lo tanto debe soportarse en una documentación que le dé formalidad al proceso de mejoramiento continuo.

Al incorporar este modelo, como un sistema de aseguramiento de calidad, se está describiendo una buena herramienta de gestión, para la reflexión sistemática, solo así se podrá entender que no es una norma, que la reflexión es la que va a dar la visión de las oportunidades que ofrece la mejora continua.

A continuación, se da la propuesta de la estructura del Modelo de Gestión de Calidad para los Procesos Administrativos del Jardín Infantil Taller De Arte Arco Iris.

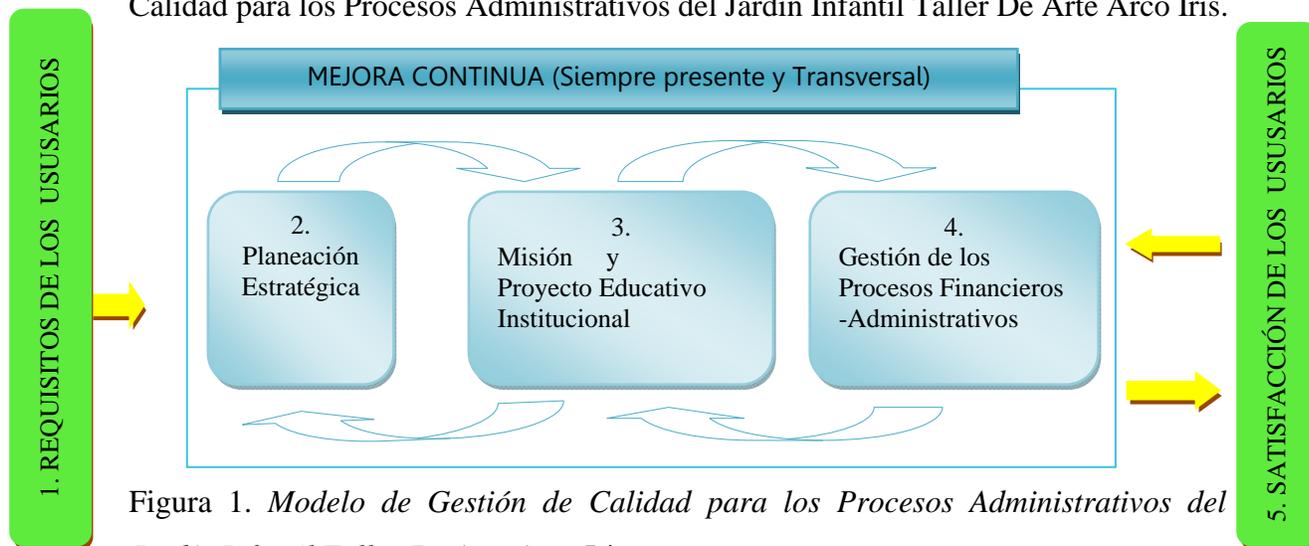


Figura 1. *Modelo de Gestión de Calidad para los Procesos Administrativos del Jardín Infantil Taller De Arte Arco Iris*

El modelo de gestión de calidad para los procesos financieros-administrativos del Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris, consiste en una serie de 5 componentes que se llevan a cabo sucesivamente, y a su vez cada uno es prerequisite del otro. Sin embargo el mejoramiento continuo es un componente adicional que no se enumera, porque siempre está presente y es transversal.

Siendo el Jardín Infantil una institución de servicio, el primer componente de dicho sistema, son los requisitos de los usuarios. Para planear a partir de las exigencias y expectativas de los mismos. De tal forma que todos los procesos del Jardín Infantil estén enfocados a brindar satisfacción de los mismos.

El segundo componente es la planeación estratégica, en donde se toma únicamente el componente financiero – administrativo del Jardín Infantil, para construir sus planes tácticos y operativos, teniendo en cuenta la razón de ser (misión) y adónde se quiere llegar (visión).

El tercer componente, son la misión y el proyecto educativo, para orientar la organización operativa de manera eficaz, evaluable y acorde a dichos componentes. Materializando una estrategia claramente enfocada en la esencia de la institución educativa.

El cuarto componente es la gestión de los procesos, que tiene como finalidad gestionar y mejorar los procesos financieros-administrativos, apoyándose en los anteriores componentes y generando un funcionamiento eficaz de los mismos.

Finalmente se encuentra la satisfacción de los usuarios, en cual se mide la satisfacción de las necesidades y expectativas de los mismos, a partir de la ejecución de los anteriores componentes.

## **8.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Según la metodología propuesta en el objetivo general, se realiza un listado de los procesos que están involucrados en el área administrativa, a partir de las actividades que se realizan dentro de dicha área.

Todos los procesos que se describen, constituyen los procesos vitales para el área administrativa. Para lograr una visión, en conjunto, que nos permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una clasificación. Ésta se hará de acuerdo a la importancia estratégica para la calidad, aquéllos que sirven de apoyo a los procesos misionales. Sin ellos, no serían posibles los procesos misionales ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio.

Procesos de apoyo identificados:

### **Administrativos & Operación:**

#### **1. Talento Humano**

##### 1.1 Desarrollo

###### 1.1.1 Desempeño

###### 1.1.1.1 Evaluación

###### 1.1.1.2 Seguimiento

###### 1.1.2 Gestión de Talento

###### 1.1.2.1 Evaluación de Competencias

###### 1.1.2.2 Desarrollo & Coaching

###### 1.1.3 Capacitación

###### 1.1.4 Gestión del Clima

###### 1.1.4.1 Evaluación

###### 1.1.4.2 Mejoramiento

##### 1.2 Estructura Organizacional

###### 1.2.1 Estructura, Roles & Funciones

## 1.2.2 Selección

### 1.2.2.1 Requisición

### 1.2.2.2 Evaluación

### 1.2.2.3 Contratación

### 1.2.2.4 Inducción

## **2. Gestión**

### 2.1 Compras

### 2.2 Logística & Control de Inventarios

### 2.3 Administración de la información

#### 2.3.1 Estudiantes

#### 2.3.2 Personal

#### 2.3.3 Institución

### 2.4 Comunicación

#### 2.4.1 Interna

#### 2.4.2 Externa

### 2.5 Gestión del Cliente

## **3. Financieros**

### 3.1 Presupuesto

### 3.2 Facturación

### 3.3 Recaudo

### 3.4 Control de Cartera

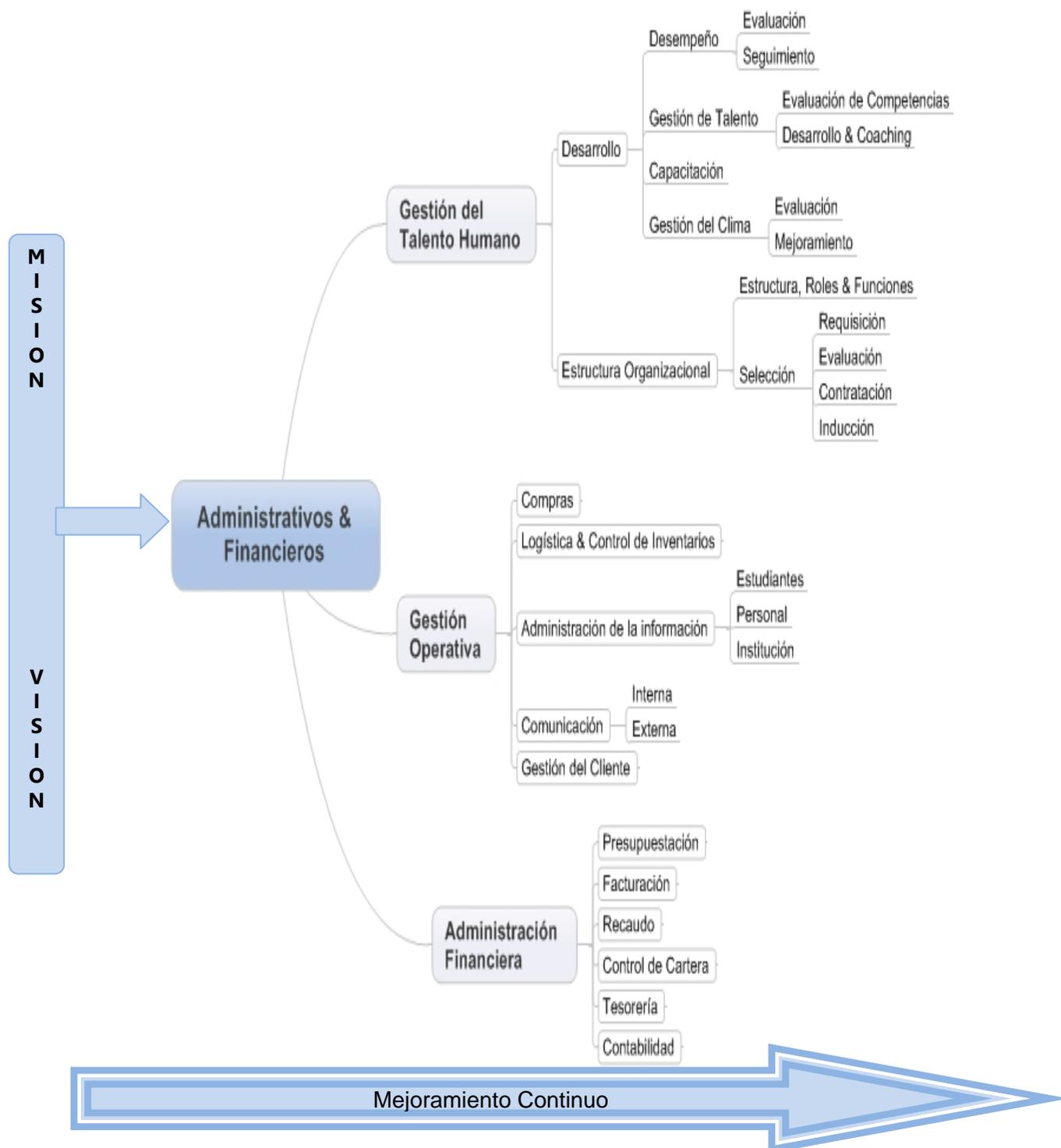


Figura 2. Diagrama de procesos administrativos y financieros del Jardín Infantil.



Figura 3: *mapa de los procesos administrativos*

## 8.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS-ADMINISTRATIVOS

La caracterización de los procesos financieros-administrativos, se muestra en el anexo A.

### **8.3 CRITERIOS DE CALIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

1. Consolidar una cultura de la calidad en el Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris, en todos los procesos administrativos, que tenga como base la misión y la visión de la institución.
2. Generar procesos para obtención de información precisa de los procesos administrativos, de tal manera que esto contribuya a la toma de decisiones.
3. Buscar que todo el talento humano de la institución educativa, apliquen de forma continua el mejoramiento continuo en todo lo que hacen, revisando los procesos e introduciendo mejoras con prontitud.

## 9. CONCLUSIONES

Es imposible que una institución de educación, del nivel al que pertenezca crezca desarticulada entre su deber ser (crecimiento pedagógico) y la gestión administrativa.

Los procesos claves de apoyo deben ser identificados para poder engranar lo académico y lo administrativo y lo administrativo está al servicio de la academia, en el caso del Jardín.

Un Sistema de Gestión de Calidad, solo es posible si se tienen plenamente identificados los procesos de apoyo administrativos y financieros y se han caracterizado debidamente, desde la perspectiva de cliente-requisitos –recursos, solo así es posible articulara las necesidades del Jardín.

Por primera vez, se definieron los procesos financieros-administrativos, de cada una de las actividades de dichas áreas del Jardín Infantil, lo cual va a permitir una gestión más eficaz.

Se realizó la caracterización de los procesos de financieros-administrativos enunciados; en la cual se identifica que al reducir etapas y tiempos teniendo las actividades duplicadas, eliminadas, se reducen los costos.

Se logró elaborar la propuesta del modelo de gestión de calidad para los procesos administrativos-financieros del jardín infantil Taller de Arte Arco Iris, como una herramienta administrativa para optimizar el trabajo y generar condiciones de sostenibilidad y crecimiento de la institución educativa.

El que modelo promueve una nueva cultura organizacional en la que prima el mejoramiento continuo, como una fuente para el crecimiento de las personas tanto a nivel personal como profesional.

Este proyecto será de utilidad en la orientación de nuevas líneas de trabajo en torno a la gestión de las instituciones educativas que atienden primera infancia

## **10. RECOMENDACIONES**

Se recomienda desplegarla importancia del modelo para el entendimiento de todos en la organización, con talleres participativos, liderados por la directora y todo el equipo de personas administrativas y financieras del Jardín Infantil.

Para llegar a la aplicación y validación del nuevo modelo de gestión para los procesos administrativos-financieros propuestos es necesario educar en Gestión por Calidad apoyados en el concepto de Mejora Continuo a través del manejo de los procesos de apoyo.

## REFERENCIAS

- Alarcón, Campo, Guzmán, Nieto, Sánchez, Torres y Velásquez (2010). *Lineamiento Pedagógico y curricular para la educación inicial en el distrito*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá
- Aldana De Vega, L A. Vargas, M L. (2007). *Calidad y Servicio, concepto y herramientas*. Bogotá: Ediciones Unisabana-ECOE.
- Beltrán, J. Carmona, M. Carrasco, R. Rivas, M y Tejedor, F. (2003). *Guía para una Gestión basada en Procesos. España: Instituto Andaluz de Tecnología*. Consultado el 20 de Noviembre de 2010, en <http://www.fvq.es/>
- Cantu, H. (2007). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill.
- Carmenate, S. (2009). *Consideraciones sobre calidad y gestión por procesos*. Consultado el 20 de Mayo de 2011, en <http://www.monografias.com>
- Fleitman, J. (2003). *Cómo implantar y evaluar un modelo de calidad*. Consultado el 18 de Junio de 2011, en <http://www.fleitman.net/articulos.php>
- Hammer, M. (1997). *La revolución de la Reingeniería: Un Manual de Trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 6 de Agosto de 2011, en <http://books.google.com.co>.
- Jardín Infantil Taller de Arte Arco Iris. (1997). *Proyecto educativo institucional*. Bogotá.

Malhotra, N. K. (1997): *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico*. (2da Ed.). México: Prentice-Hall

Munch, L.(2006). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Trillas.

Pérez, J A.(2009). *Gestión por Procesos*. (3ra Ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 30 de octubre de 2010, en <http://books.google.com.co>

Rey, D.(2005). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado el 25 de octubre de 2010, en <http://www.gestiopolis.com>

Rodríguez, A (2009, agosto). Antropología de la acción directiva. Ponencia presentada en la asignatura: Antropología de la acción directiva. Maestría en gestión y dirección de instituciones educativas: Universidad de la Sabana.

Rosander, A (1994). *Los catorce puntos de Deming, aplicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 15 de junio de 2011, en <http://books.google.com.co>.

Sandoval, L (2008). *Institución Educativa y Empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Colombia: Universidad de La Sabana

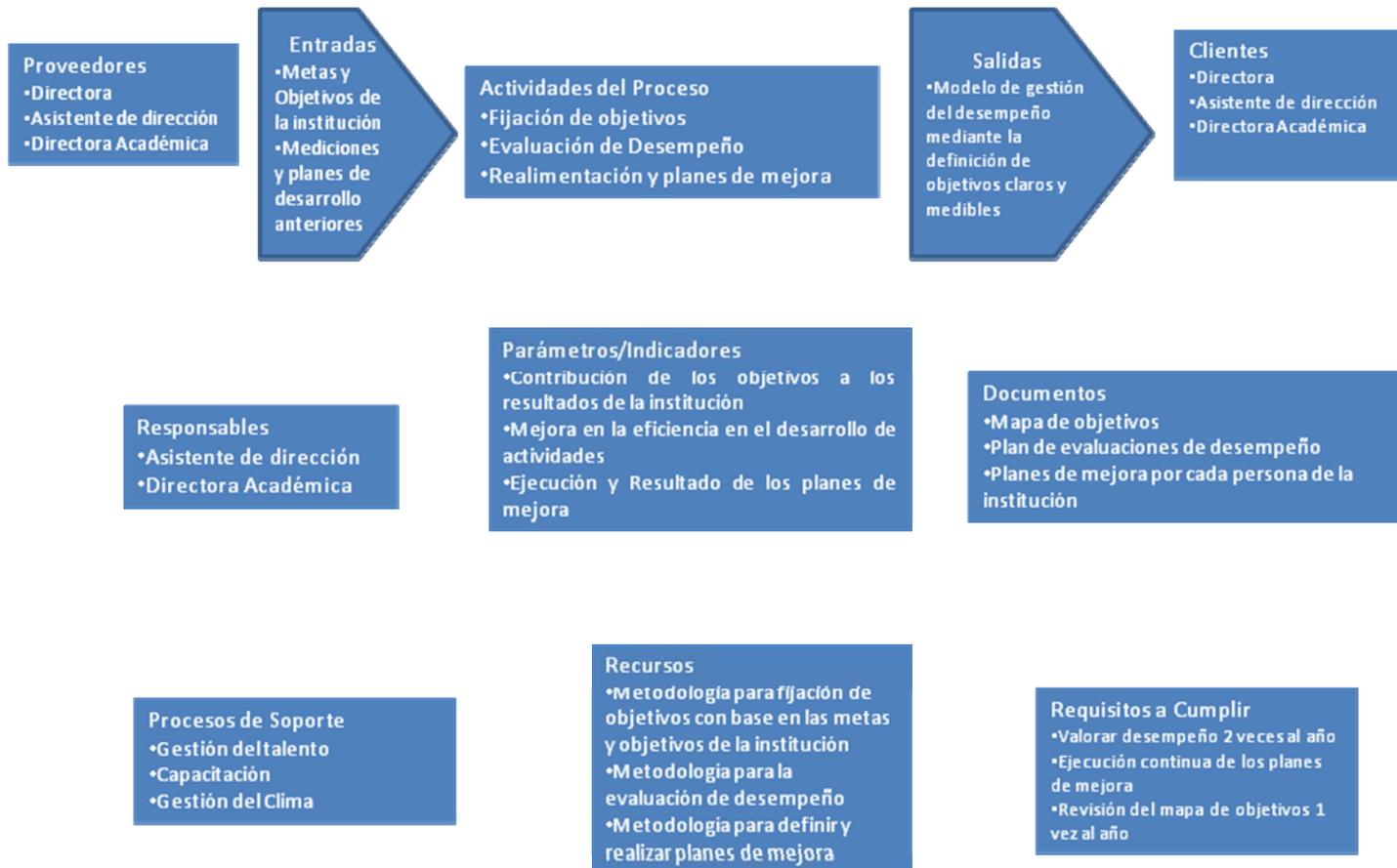
Tobón, L. Escobar, J. (2008) *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.

Zorrilla, S. y M. Torres (1994).*La Tesis*. (2da Ed.). México: McGraw-Hill.

## Anexo A

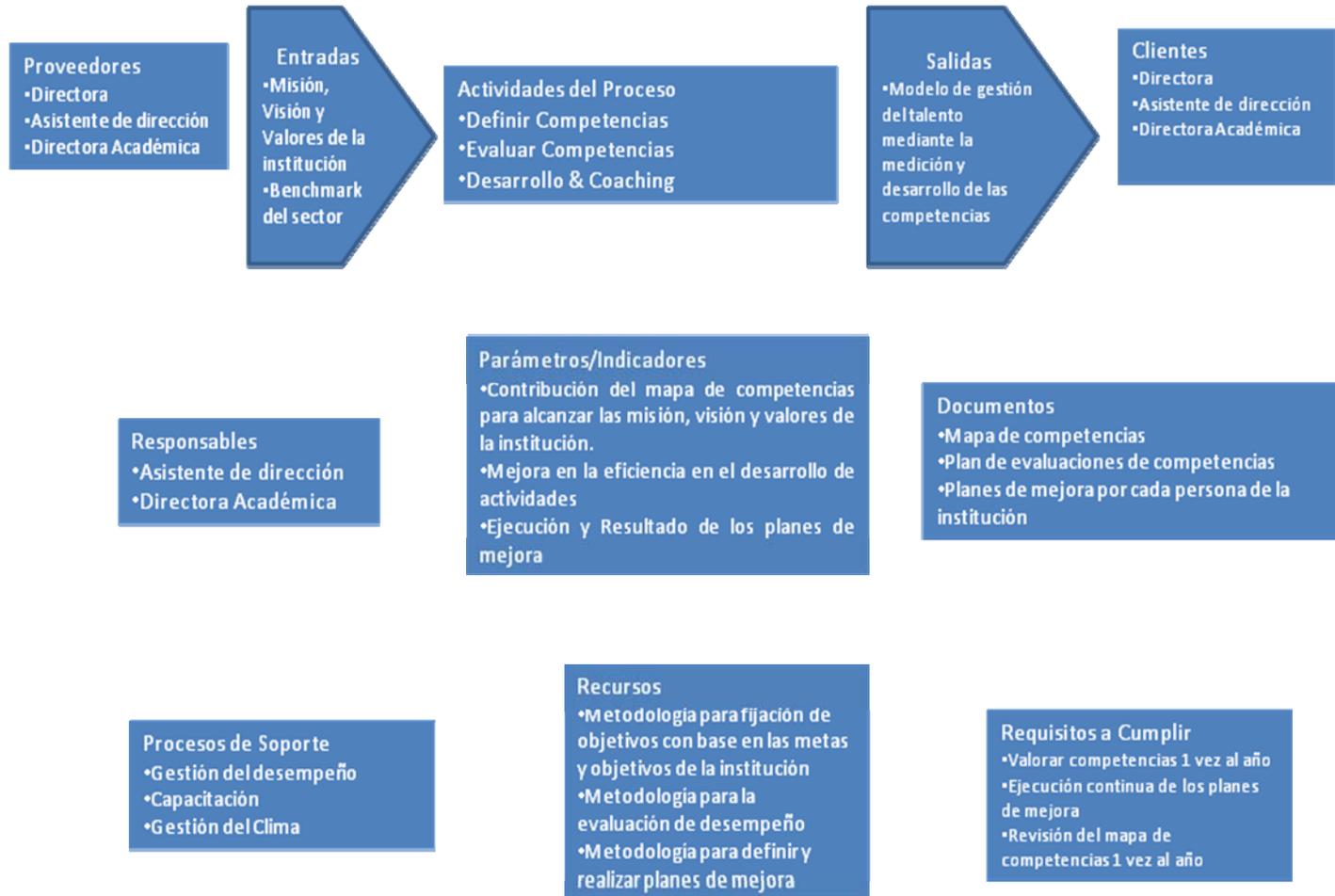
**Proceso: Gestión del Desempeño**

**Objetivo: Lograr el crecimiento profesional de las personas de la institución mediante un plan de desarrollo de sus habilidades profesionales que se aplican a su trabajo diario.**



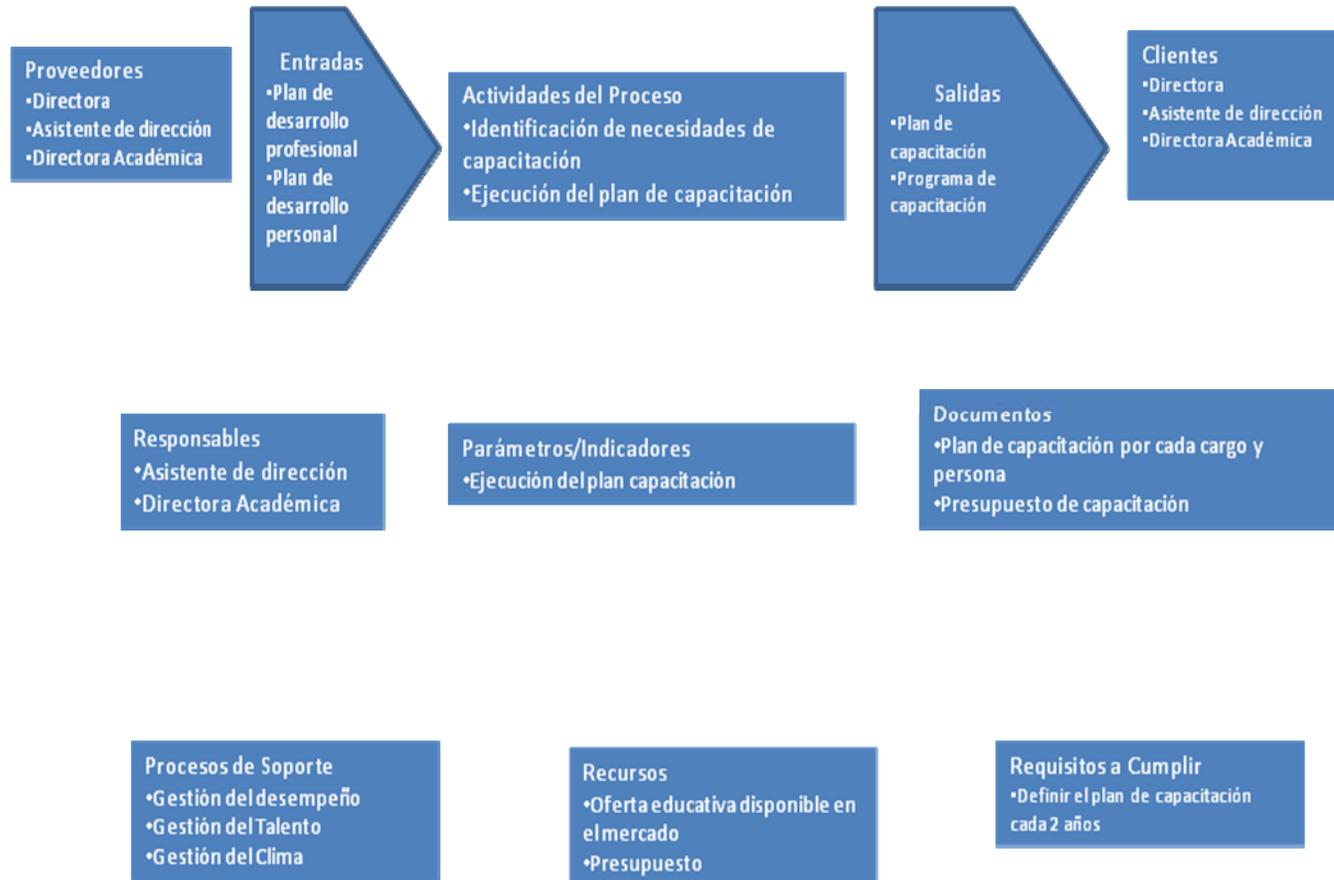
### Proceso: Gestión del Talento

Objetivo: Lograr el crecimiento personal de las personas de la institución mediante un plan de desarrollo de sus habilidades que se aplican a su trabajo diario.



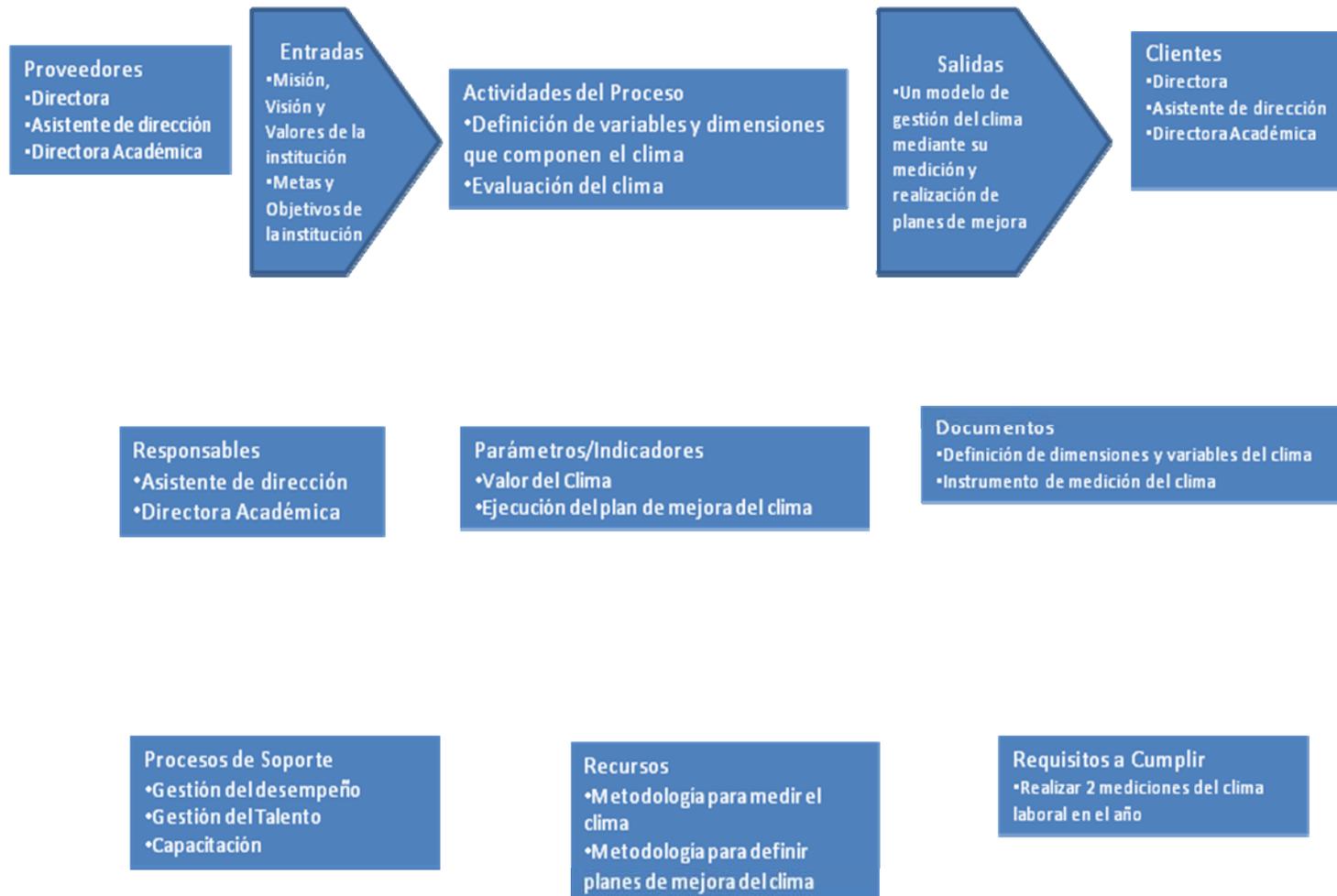
### Proceso: Capacitación

**Objetivo:** Desarrollar el proceso de identificación y ejecución del plan de capacitación que suministre las herramientas necesarias identificadas en los planes de desarrollo del desempeño y competencias.



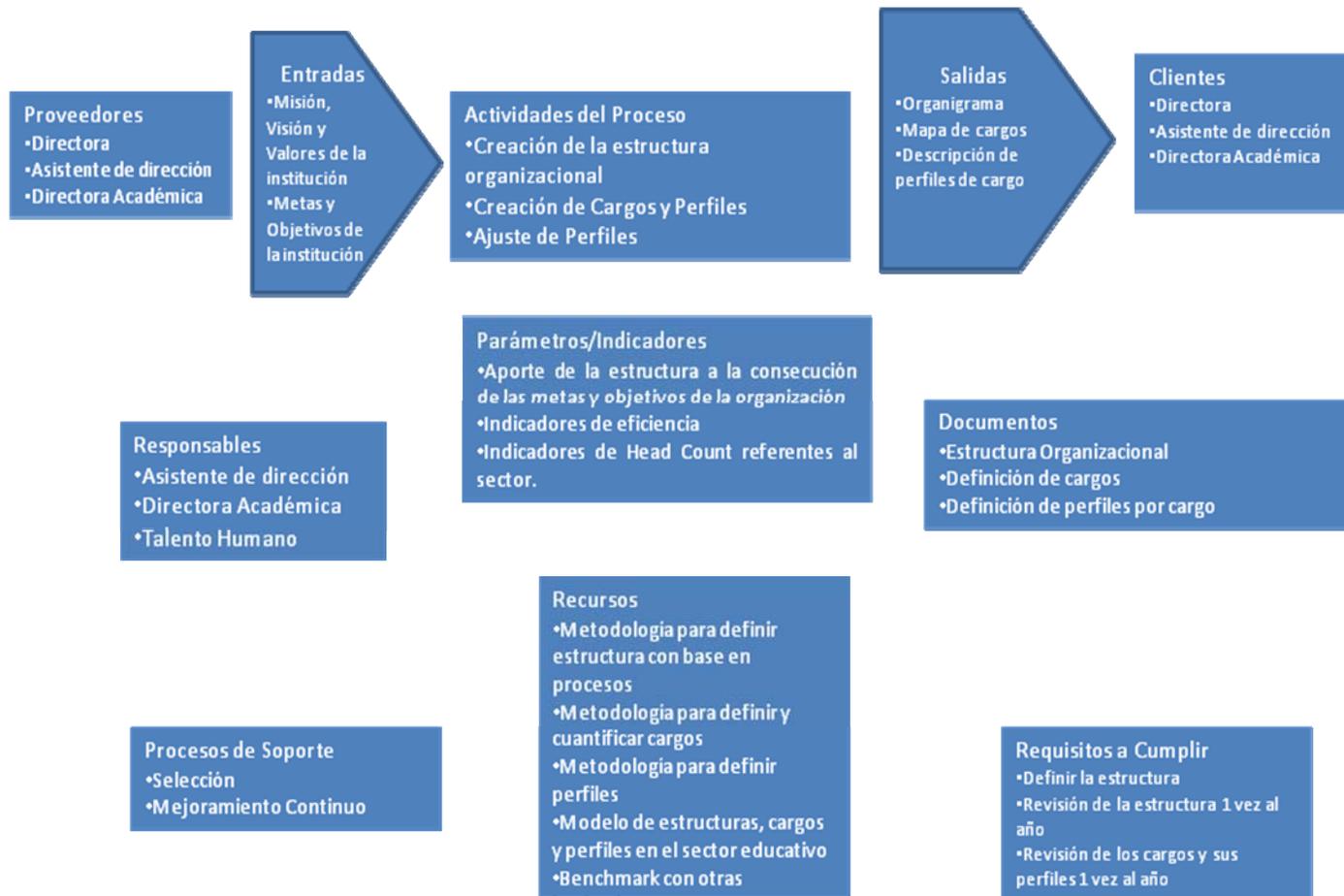
### Proceso: Gestión del Clima

**Objetivo:** Gestionar el clima organizacional de la institución de tal forma que se alcance un nivel de clima que permita un trabajo fluido y genere bienestar en la realización del trabajo diario



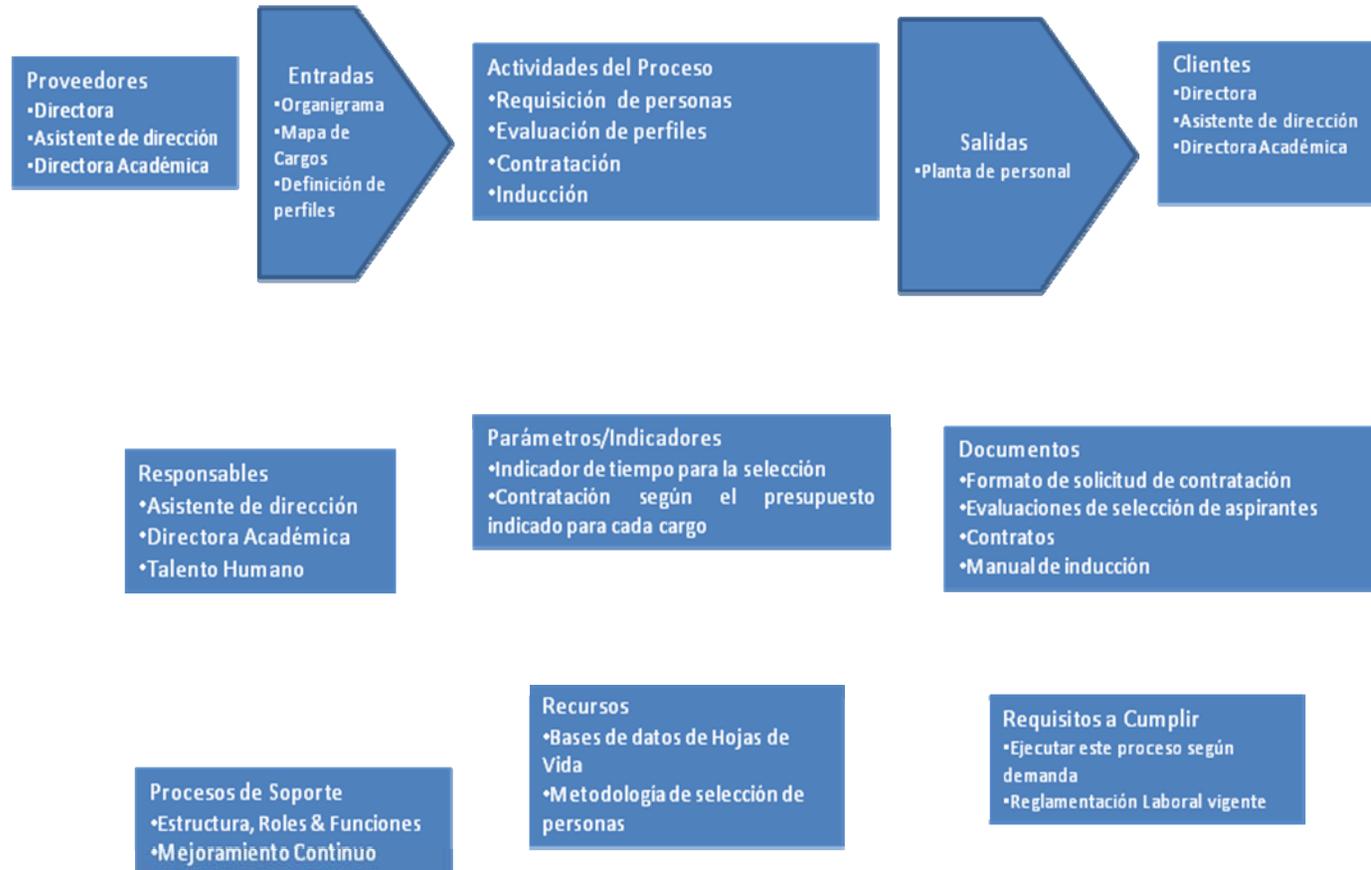
### Proceso: Definir Estructura, Roles & Funciones

**Objetivo:** Definir y ajustar los roles y funciones de tal forma que se garantice la ejecución de los procesos y procedimientos que permiten la operación de la institución.



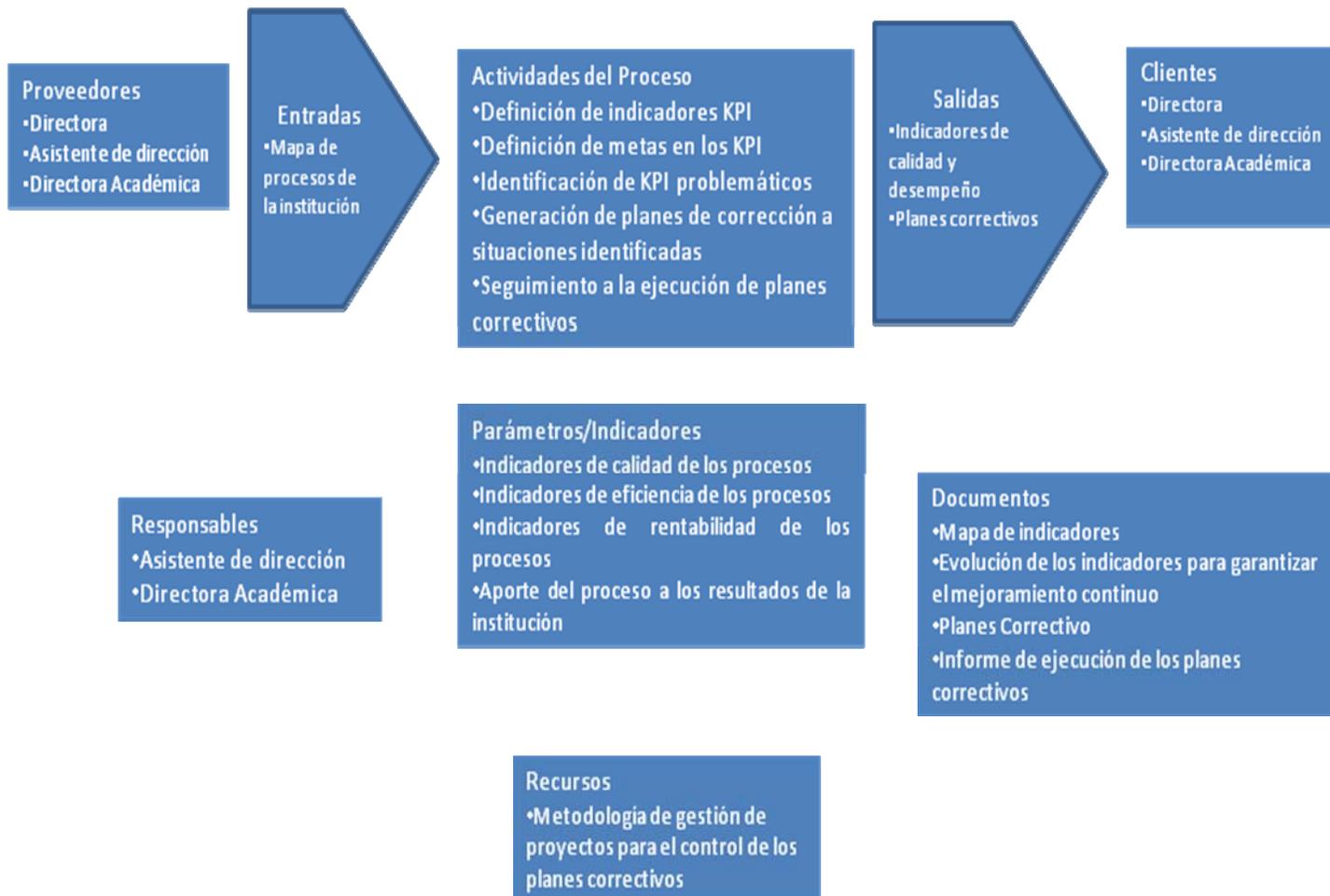
### Proceso: Selección

**Objetivo:** El objetivo de este proceso es el de seleccionar o promover a las personas más idóneas para la ejecución de las tareas asociadas a un cargo dentro de la estructura organizacional.



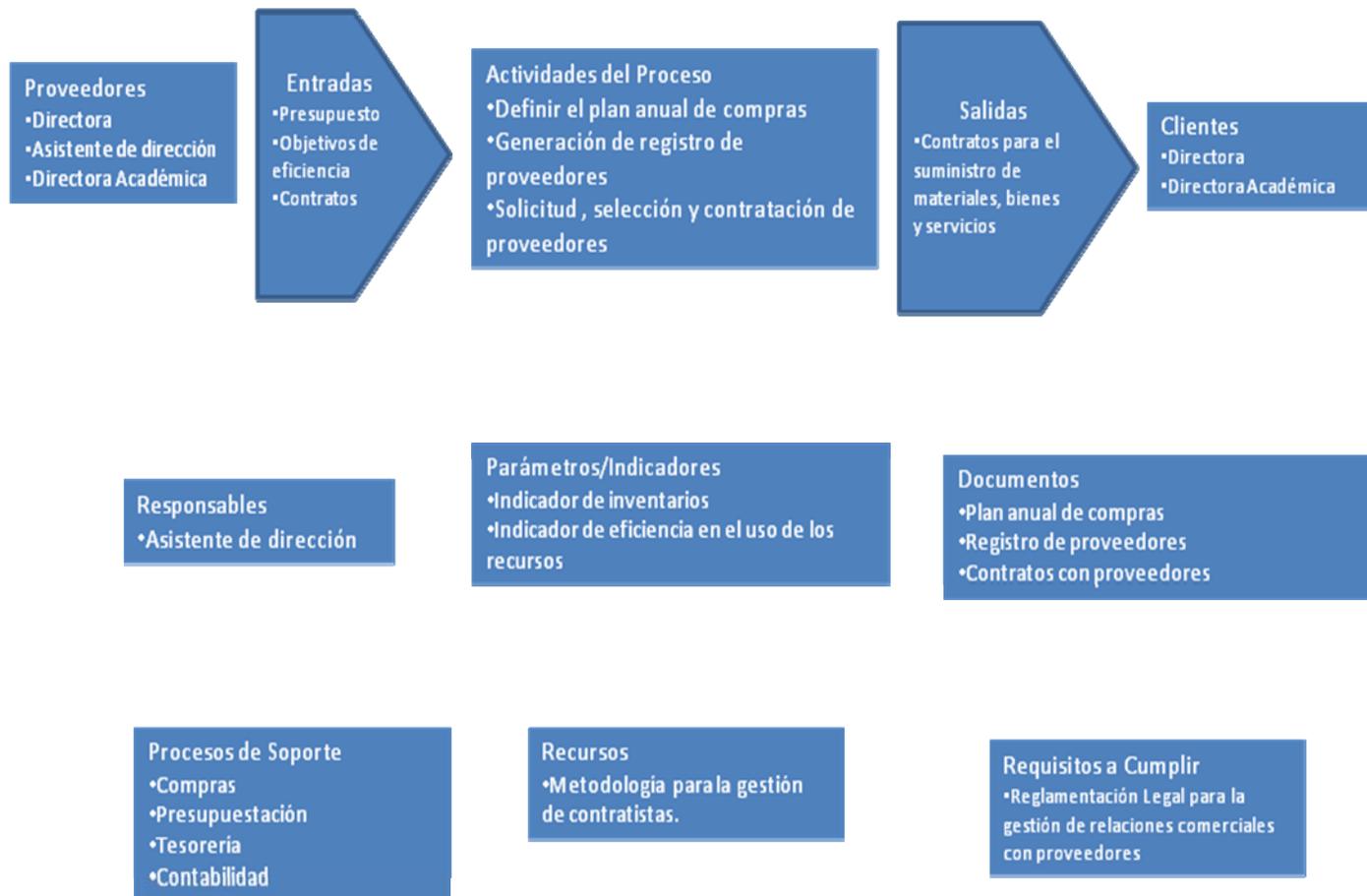
## Proceso: Mejoramiento Continuo

Objetivo: Este proceso tiene como reto la mejora de los procesos de la institución, mediante el ciclo de PHVA



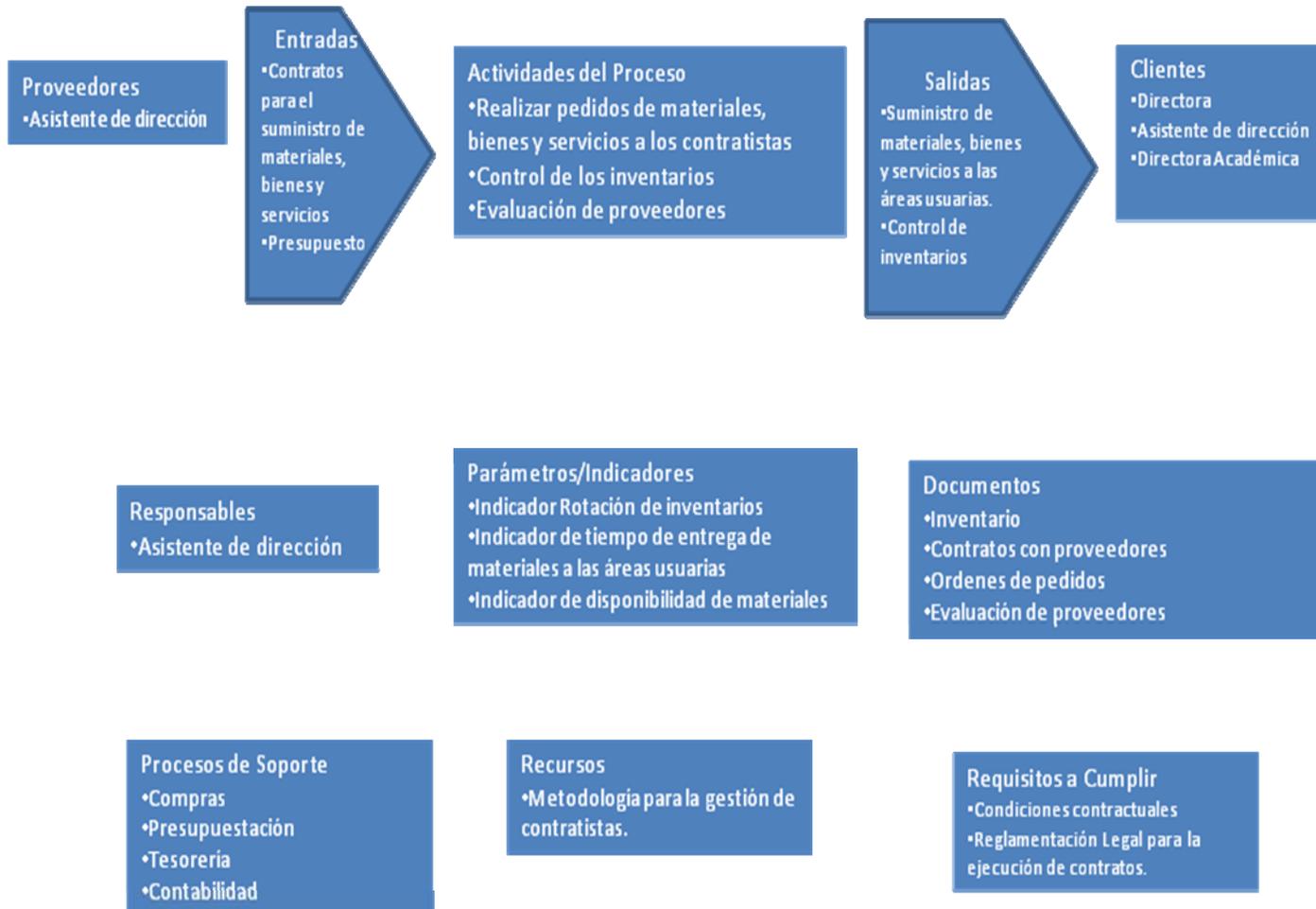
## Proceso: Compras

**Objetivo:** El objetivo de este proceso es el de garantizar el suministro de materiales, bienes y servicios de forma clara y transparente en la fechas y cantidades adecuadas para la operación de la institución



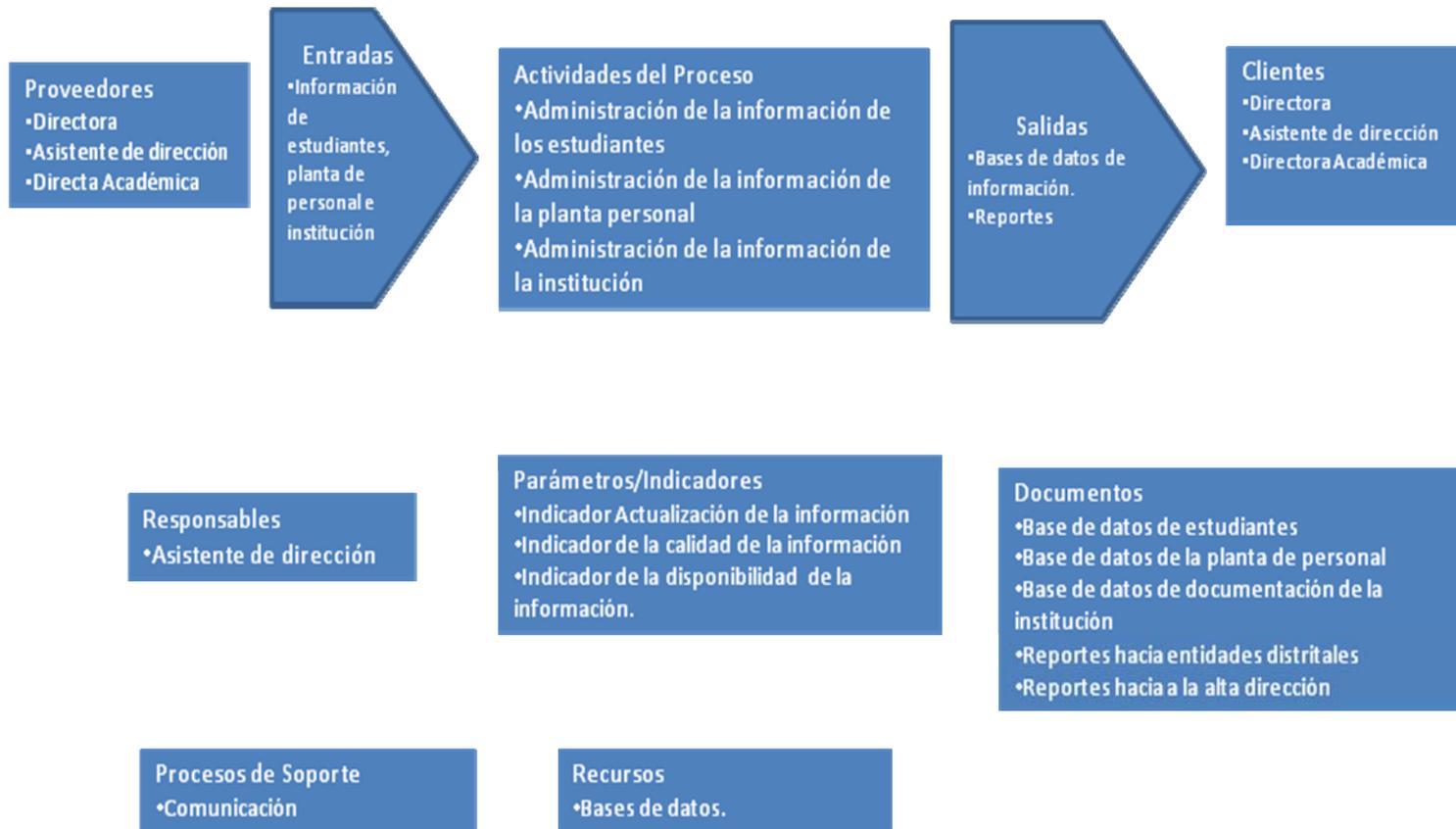
## Proceso: Logística & Control de Inventarios

**Objetivo:** El objetivo de este proceso es el de garantizar el control de los materiales y el suministro de los mismos a las áreas usuarias



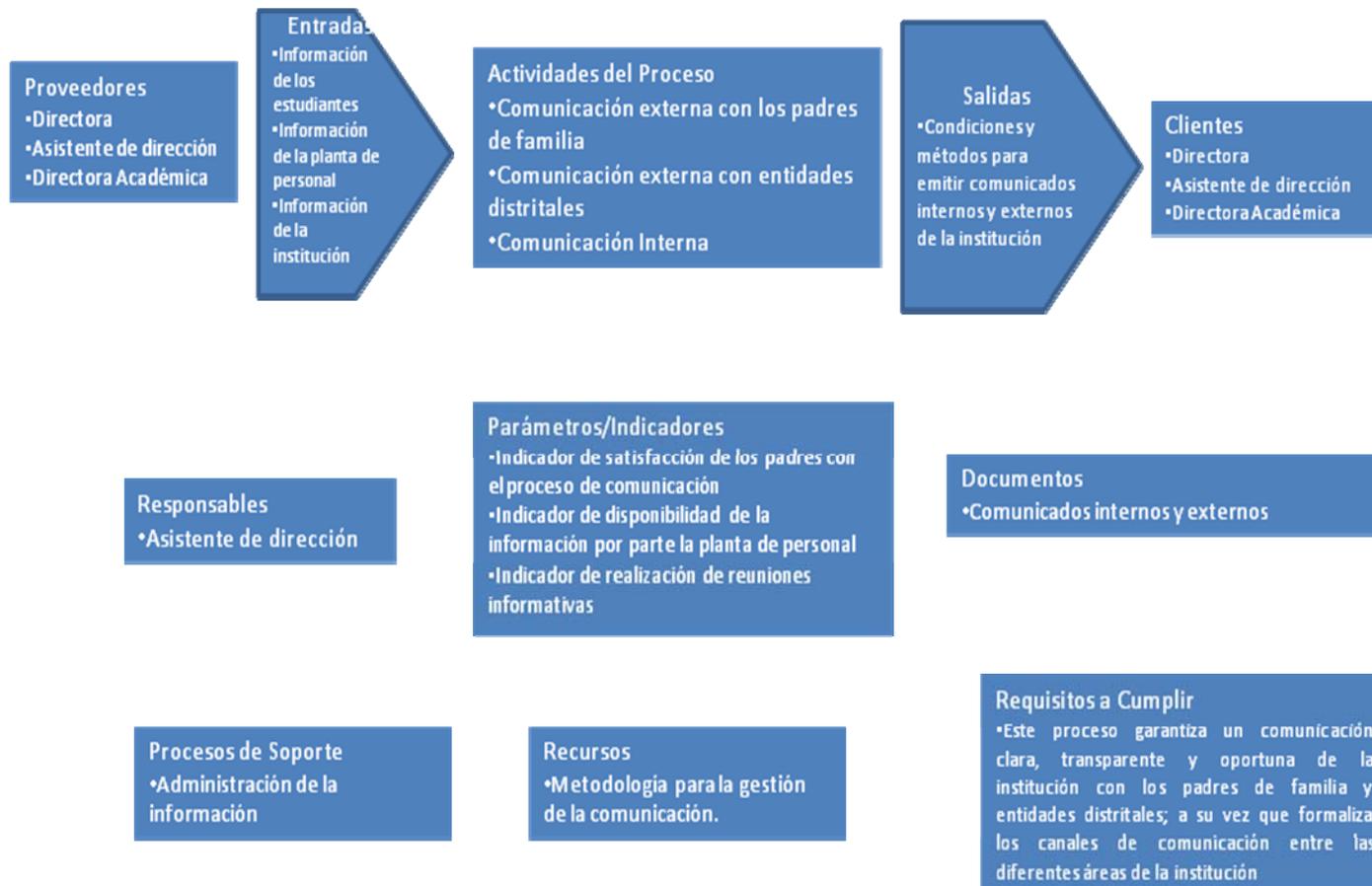
## Proceso: Administración de la Información

Objetivo: Este proceso permite documentar y mantener actualizada toda la información operativa de la institución



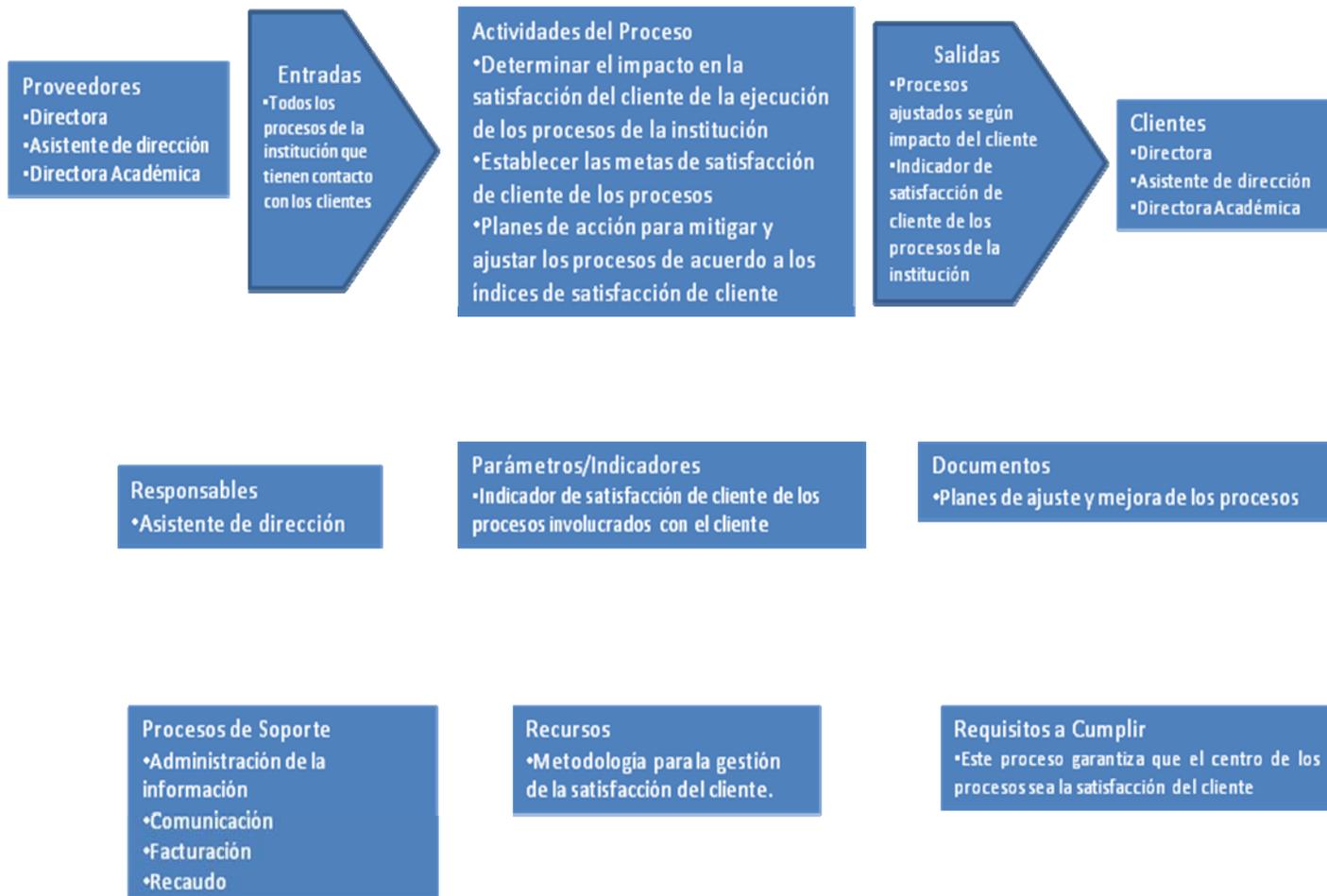
## Proceso: Comunicación

**Objetivo:** Este proceso establece los procedimientos y formas para realizar las comunicaciones al interior y exterior de la institución



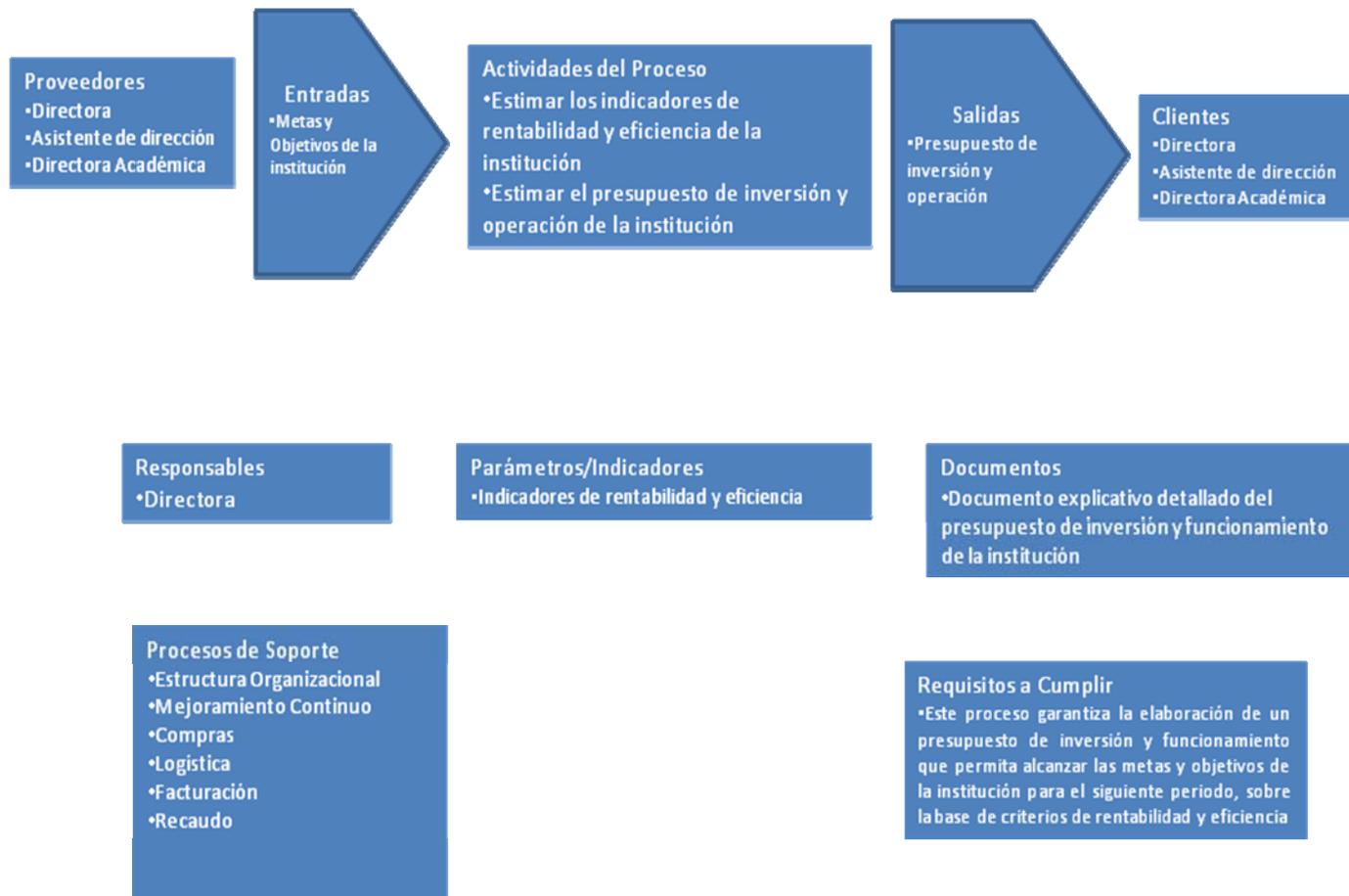
## Proceso: Gestión de Cliente

**Objetivo:** Este proceso establece los procedimientos y formas para realizar las interacciones con los clientes u orientado para garantizar su satisfacción



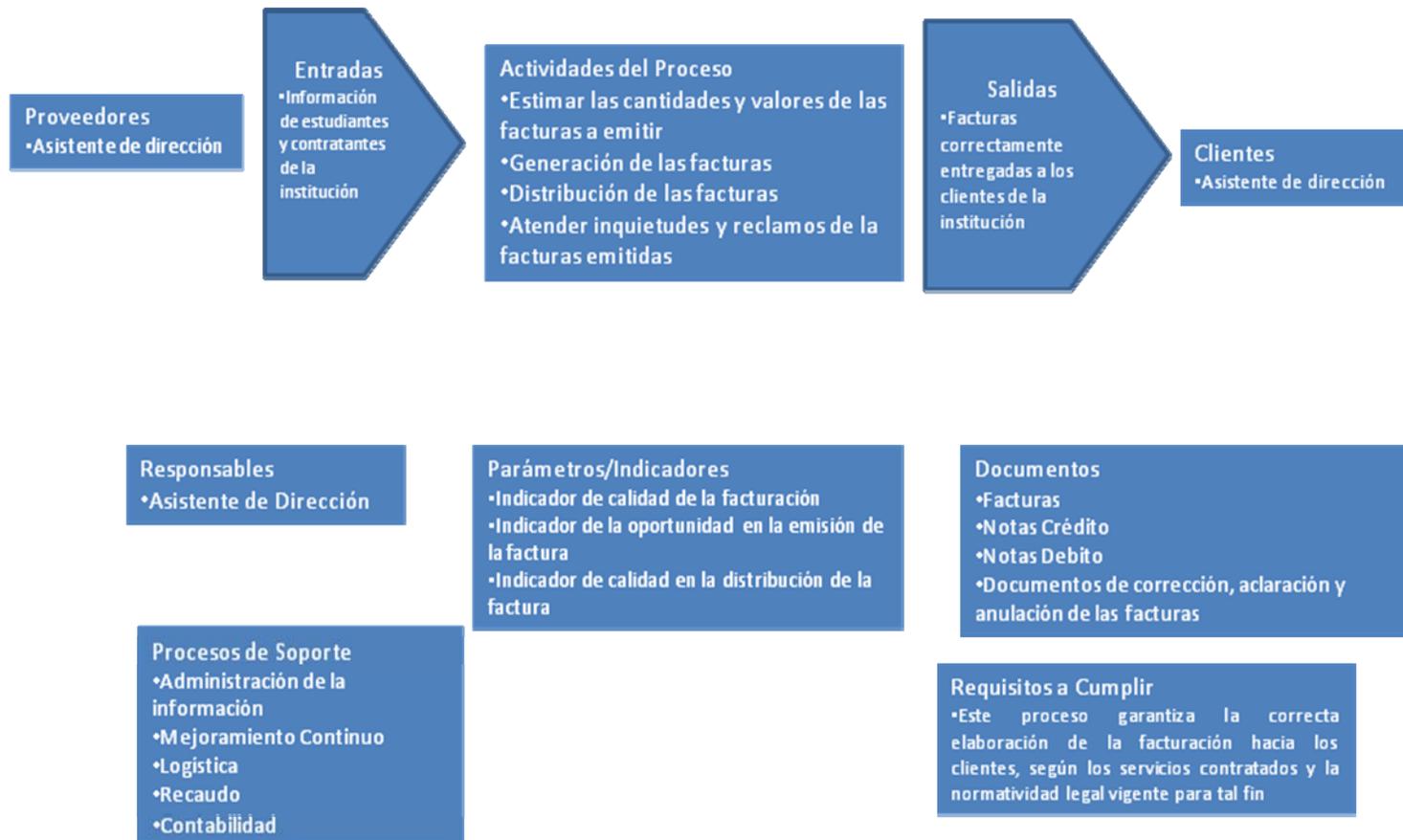
## Proceso: Presupuestación

Objetivo: Este proceso genera el presupuesto de inversión y funcionamiento de la institución



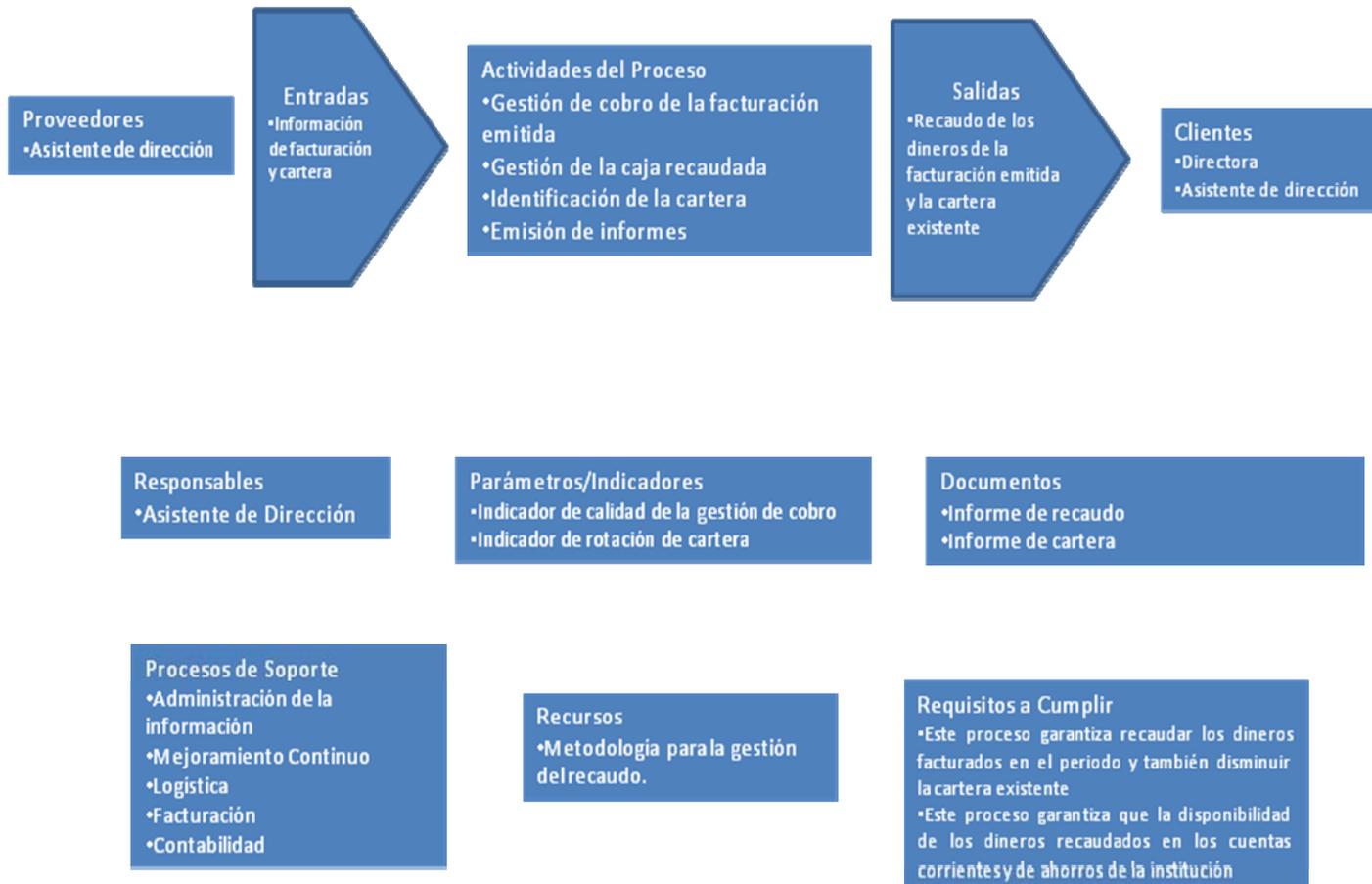
## Proceso: Facturación

Objetivo: Este proceso permite generar y emitir las facturas a los clientes de la institución



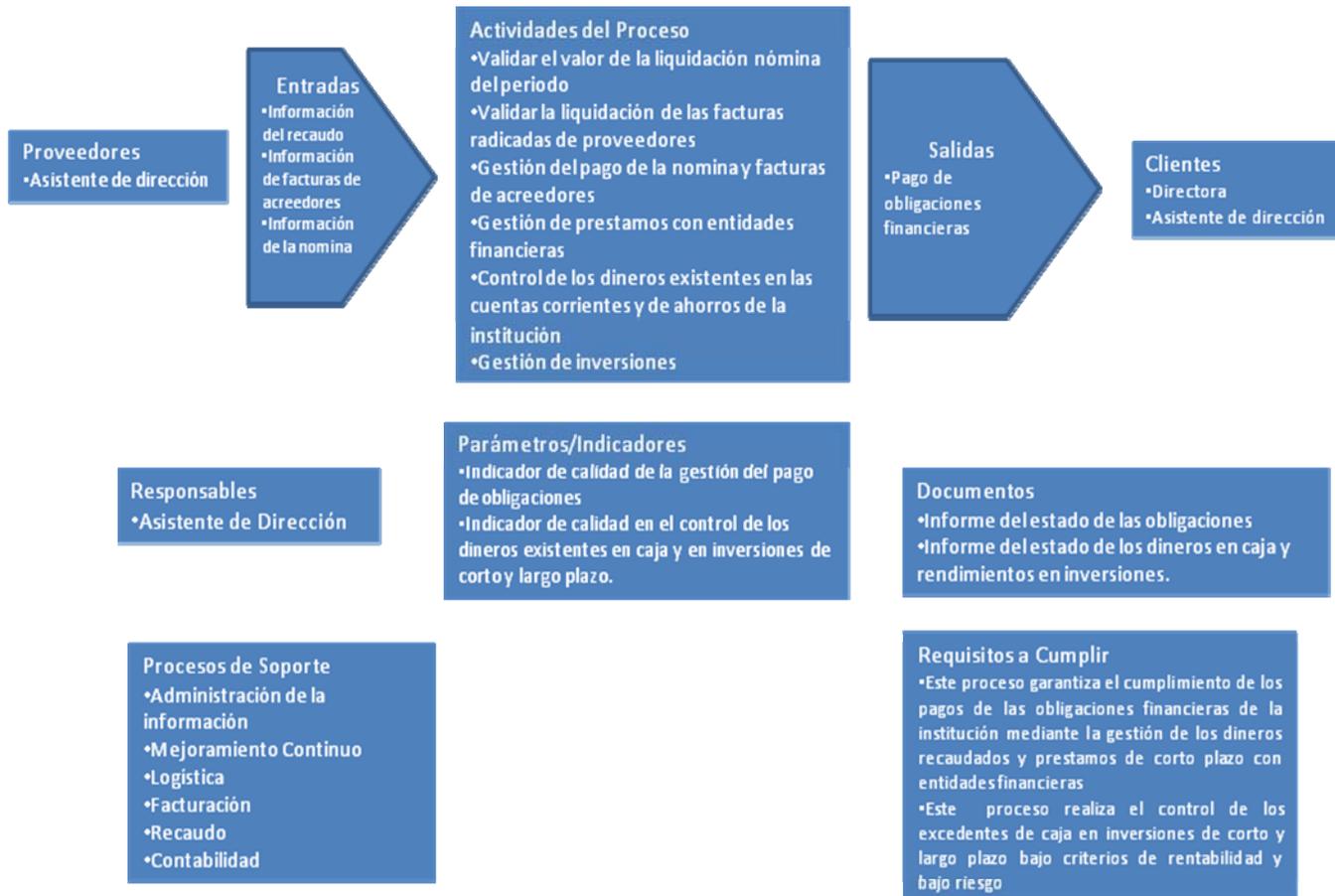
### Proceso: Recaudo

**Objetivo:** Este proceso permite recaudar los dineros asociados a la facturación emitida y el recaudo de los dineros y control de la cartera existente



## Proceso: Tesorería

**Objetivo:** Este proceso permite el pago de la obligaciones de la institución con sus empleados y acreedores



## Proceso: Contabilidad

**Objetivo:** Este proceso permite controlar el outsourcing de contabilidad de la institución

