

Elaboración de un manual de procedimientos para las instituciones educativas distritales

RESUMEN

El objetivo principal del trabajo es la elaboración de un manual de procedimientos específicos para las instituciones educativas distritales, con el propósito de ofrecer una herramienta práctica a las personas relacionadas con el desarrollo de los procedimientos. Para lograr este objetivo fue necesario buscar información de la localidad de Engativá, los manuales de procedimientos y los indicadores de gestión. Posteriormente se analizó la información, se identificó y documentó la situación actual de las instituciones, se elaboraron los diagramas de flujo y se validaron con los rectores. También se unificaron criterios para plantear propuestas de mejoramiento aplicables a las instituciones. Finalmente, se diseñó el manual de procedimientos. Se recomienda a la Secretaría de Educación Distrital y a las instituciones adoptar el manual de procedimientos presentado en el trabajo.

Palabras clave

Manual de procedimientos específicos, instituciones educativas distritales, indicadores de gestión, matriz causa-efecto-solución.

DIRECTORA: SANDRA MÉNDEZ



GLORIA XIMENA CAMELO BURGOS

Cursó estudios en Tecnología Industrial en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y participó en el Congreso Internacional Organizaciones Productivas de Categoría Mundial. Sus áreas de interés son el control de calidad y la seguridad industrial.

E-mail: ximenacamel@hotmail.com



YANETH GONZÁLEZ JIMÉNEZ

Cursó estudios en Tecnología Industrial en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y participó en el Congreso Internacional Organizaciones Productivas de Categoría Mundial. Sus áreas de interés son el control de calidad y la salud ocupacional.

E-mail: yanego3@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo definido en la ley 715 de 2001, el Distrito Capital llevó a cabo el proceso de integración de las instituciones educativas, de modo que éstas ofrezcan desde preescolar hasta grado once. Esto permite garantizar no sólo el acceso, sino la permanencia y continuidad en el sistema educativo.

Ante esta situación, la Dirección de Gestión Institucional de la Secretaría de Educación Distrital, estudia alternativas para generar estrategias que apoyen en el proceso de fortalecimiento institucional, una vez agotada la fase administrativa de integración.

De ahí surge la necesidad de plantear proyectos como:

- Fortalecimiento Institucional
- Líderes siglo XXI
- Equipos de Gestión
- Rotación

Qué es el proyecto líderes siglo XXI

El proyecto Líderes Siglo XXI nace en el año 1994 como una iniciativa del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá, D. C., materializada en un proyecto educativo, liderado por parejas de empresas e instituciones educativas, para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en el país.

El proyecto contempla cuatro etapas:

1. Sensibilización
2. Planeación estratégica
3. Implantación
4. Mejoramiento

En la etapa de implantación se requiere la aplicación de metodologías y herramientas que permitan mejorar la gestión educativa y promuevan los cambios en los procesos para lograr los objetivos institucionales y una cultura de calidad. Se consideró de vital importancia unificar criterios en los procedimientos de las instituciones educativas distritales de la localidad de Engativá, las cuales se encontraban asimilando

el proceso de integración institucional. Éste generó dificultad la conformación de los órganos del gobierno escolar, inconvenientes en el cumplimiento de la ley y diversidad de criterios en la ejecución de los procedimientos.

El objetivo general del trabajo es elaborar un manual de procedimientos específicos para las instituciones educativas distritales inscritas en el proyecto Líderes siglo XXI de la localidad de Engativá. Para ello se requiere recolectar información referente a la localidad de Engativá y a las instituciones educativas distritales, teniendo en cuenta su organización interna, los órganos de gobierno escolar y las estipulaciones legales correspondientes; analizar la información obtenida de la investigación; identificar y documentar la situación actual de las instituciones educativas distritales; elaborar y validar los diagramas de flujo correspondientes a cada uno de los procedimientos actuales; unificar criterios y plantear propuestas de mejoramiento de los procesos de organización institucional (gobierno escolar) y del área de orientación.

El trabajo está dividido en dos grandes capítulos: el primero presenta las generalidades del trabajo; el segundo hace énfasis en el desarrollo del tema y los resultados obtenidos de la propuesta.

DEFINICIONES

Proceso. Es un término que se debe tratar de comprender como punto de partida en el trabajo de elaboración y mejoramiento continuo de los procedimientos. Para ello se tomará la opinión de autores reconocidos y de la definición de la Norma ISO 9000.

- El proceso es la “organización racional de personas, materiales, energía, equipos, y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico”[1].
- Un proceso es una “serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto”[2].
- El proceso puede conceptualizarse como “una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos”.

- Finalmente, se tiene la definición de la Norma ISO 8402 en la que proceso se define como “un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas”[3].

Procedimiento. Algunos conceptos calificados sobre procedimiento son:

- “Procedimiento es sinónimo de método, esto es, modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado”. El mismo autor concibe el procedimiento como el “orden en que se realizan las actividades”[4].
- “Un procedimiento es un documento que describe, clara e inconfundiblemente, los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene”[5].

Manual de procedimientos. Por manual se debe entender la colección sistemática de los procedimientos que indican al personal de la entidad las actividades por cumplir y la forma de realizarlas. También traen elementos adicionales, como los puntos de control y el tiempo de ejecución.

Este documento tiene como propósito fundamental describir los procesos de la organización y las rutinas de trabajo que deben ser agrupadas, para facilitar y asegurar las orientaciones en la ejecución adecuada de las actividades.

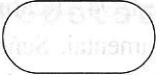
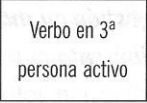
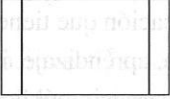
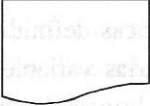
Representación gráfica de los procedimientos. Esta representación se conoce como diagrama de procedimientos o flujograma. Esta es una herramienta de presentación gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procedimientos, como puede verse en seguida.

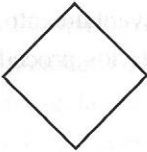



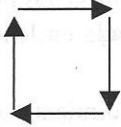
Ventajas del flujograma. El empleo del flujograma para la representación gráfica del trabajo, tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada procedimiento y complementa la descripción literal, facilitando su consulta.
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
- Verifica el desarrollo real del procedimiento, desde el más simple hasta el más complejo.
- Permite la visualización rápida e integrada de un procedimiento, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente las debilidades y fortalezas del procedimiento.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre dependencias.

Simbología. Los símbolos que normalmente se utilizan en el diseño de flujogramas se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Simbología

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Terminal. Indica la iniciación y terminación del procedimiento. Puede ser de acción o lugar. Además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporcione información.		Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento. Modifica, cambia, adiciona o suprime partes de documentos o efectúa una acción representativa y de magnitud consistente. Se usa para describir el trabajo de añadir información a cualquier documento o registro.
	Procedimiento. Indica una serie de operaciones, que se presentan en otro diagrama como subproceso.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos. La tendencia es suprimir cada vez más éste símbolo, ya que se considera que el procedimiento se diseña de manera positiva, es decir, se ejecuta como está previsto, evitándose preguntas innecesarias.		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de rutina. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. El símbolo lleva inserto un número arábigo.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con una hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo. El símbolo lleva en su interior una letra mayúscula.
	Destino. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del procedimiento.		

Matriz causa-efecto. El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa.

Control de gestión y su relación con los indicadores de gestión. “La gestión, sin un serio y adecuado autocontrol, se convierte en un nicho de corrupción, apropiado para aquellos que les agrada vivir de la pesca en aguas revueltas” [6].

El término gestión es relativamente nuevo, que implica establecer objetivos, definir estrategias, políticas y vigilar su realización con miras a lograr rendimientos en una actividad económica productiva. *Existe gestión cuando las actividades productivas buscan un rendimiento.*

¿Qué es un indicador? Es una señal, una información de tipo cuantitativo o cualitativo que da el comportamiento de un factor o hecho en el tiempo. Generalmente, es un coeficiente que compara las características definidas de determinado proceso o de una o de varias variables. El indicador muestra cómo se desarrolla la gestión, cómo

evoluciona el desarrollo de los planes y, en definitiva, muestra en que posición está la organización, respecto a lo planeado o proyectado.

Contenido de los indicadores. En cuanto a los componentes de los indicadores que aseguren el procesamiento exacto y oportuno de la información, deben incluir factores que, en su intercambio, registren el estado y la cuenta de una gestión. En el diseño de los indicadores debe tenerse en cuenta unidades, frecuencia, información, usuarios de los indicadores y presentación.

MARCO LEGAL

Ley General de Educación (115 de 1994). Reafirma el proceso educativo como derecho fundamental. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación, que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, y en su carácter de servicio público.

Decreto 1860 de 3 de agosto de 1994. Reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos. Constituye lineamientos generales para el Ministerio de Educación Nacional y las entidades territoriales, con el objeto de orientar el ejercicio de las respectivas competencias, y para los establecimientos educativos en el ejercicio de la autonomía escolar.

Decreto 230 de 2002: dicta normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional. Las normas reglamentarias contenidas en este decreto se aplican al servicio público de la educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el desarrollo del proceso de formación de los educandos.

Acuerdo 04 de 2000: por el cual se crean los comités de convivencia en los establecimientos educativos oficiales y privados del distrito capital.

Resolución 2842 del 16 de septiembre de 2002: fija el calendario académico general del año 2003 para los establecimientos educativos oficiales de educación formal de Bogotá.

Resolución 13342 de 1982: establece la estructura administrativa interna y las funciones de los cargos para los planteles oficiales de la educación básica o media vocacional.

METODOLOGÍA

Con el fin de desarrollar el trabajo de forma secuencial, se delimitaron las siguientes fases:

Investigación del ámbito general

La investigación enfatizó en el ámbito educativo y resaltó la normatividad, los aspectos legales, la organi-

zación institucional y toda la información referente a la educación pública. Finalmente se consultó material bibliográfico acerca de las características, elementos y elaboración de los manuales de procedimientos, los diagramas de flujo, la matriz causa-efecto y los indicadores de gestión.

Recopilación de información

Con el fin de dar cumplimiento a esta fase, se utilizó el método de la entrevista, para consultar cómo desarrollan los procedimientos las personas directamente relacionadas, con el fin de conocer la metodología y los recursos utilizados en cada labor. Se utilizó éste método debido a la cantidad de personas involucradas en los procedimientos y por la falta de tiempo de éstas para resolver encuestas o cualquier otro tipo de documento. No se utilizó la observación directa, ya que existen procedimientos que se ejecutan una vez al año, lo cual dificulta la aplicación de éste método.

Organización y selección de la información

El objetivo de esta fase es organizar y seleccionar la información obtenida. Por tal motivo se documentó la información más relevante teniendo en cuenta el objetivo, los responsables, las actividades, los documentos, los recursos y los controles relacionados con cada uno de los procedimientos de organización institucional (Gobierno Escolar) y del área de orientación. La información se organizó para facilitar la elaboración de los diagramas de flujo de la situación actual de las instituciones.

Elaboración y validación de los diagramas de flujo actuales

Después de organizada y seleccionada la información, se procedió a la elaboración de los diagramas de flujo. Se tuvieron en cuenta los procedimientos actuales y los diferentes símbolos normalizados que forman parte de los diagramas. Finalizados los diagramas, se validaron con el rector de cada institución para determinar si el procedimiento es el adecuado, o si faltan o sobran actividades en éste. Por último se introdujeron correcciones pertinentes en los procedimientos y en los diagramas, con el propósito de que éstos cumplan con los requerimientos establecidos por la institución.

Unificación de criterios

Para la elaboración del manual de procedimientos es necesario establecer los elementos más relevantes de cada proceso, realizando un análisis comparativo con la ayuda de la matriz causa-efecto, que permite identificar las semejanzas, diferencias y áreas de oportunidad existentes en los procedimientos de cada institución. Así se logra la unificación de criterios entre las instituciones.

Elaboración del manual de procedimientos


Después de unificar criterios, se diseñó el manual, que presenta los procedimientos en forma más organizada. Este manual contiene un cuadro de actualización, introducción, objetivos, destinatarios, manejo y conservación del manual, simbología utilizada en los diagramas de flujo, la codificación de cada procedimiento. Al final están los procedimientos, cada uno de los cuales contiene un cuadro resumen que

muestra el objetivo, el alcance, la descripción, las aplicaciones, los documentos o reportes y los indicadores de gestión utilizados en cada procedimiento; un cuadro de ejecución que muestra las actividades desarrolladas y cada uno de sus responsables; y el diagrama de flujo del procedimiento.

RESULTADOS

Como aspectos importantes se destaca la elaboración del diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de organización institucional y del área de orientación de las instituciones educativas distritales. También se logró analizar y seleccionar la información con la ayuda de la elaboración de una matriz CES (causa-efecto-solución, tabla 2). Así mismo, se elaboraron los diagramas de flujo (figura 1) y los cuadros resumen para cada procedimiento (tabla 3). Finalmente se diseñó un manual de procedimientos específicos aplicable a las instituciones.

Tabla 2. Elección del consejo académico.

 MATRIZ CAUSA EFECTO SOLUCIÓN ELECCIÓN DE CONSEJO ACADÉMICO				
Fecha: 11/07/03		Tabla 2. elección del consejo Académico		
ÁREA DE OPORTUNIDAD	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN (BENEFICIO)	RESPONSABLE
Conformación del Consejo Académico y comisiones de apoyo por sedes.	Falta de canales de comunicación entre los miembros del Consejo Académico y las sedes, poca asimilación de la integración por parte de los docentes.	Se toman decisiones parcializadas y por tanto, no se unifican criterios y actividades.	Integrar el Consejo Académico, y establecer comisiones de apoyo por sede para facilitar el desarrollo de actividades y mejorar la comunicación.	Docentes, coordinadores y rector.
Involucrar el Consejo Académico en las decisiones de orden académico e institucional.	Falta de información y comunicación al Consejo Académico sobre temas de su competencia, comunicación de las decisiones tomadas, sin tener en cuenta la opinión del Consejo Académico.	Inconformidad del Consejo Académico en torno a las decisiones y actividades de la IED, deterioro del clima institucional, carencia de interacción entre el Consejo Académico y los demás órganos del Gobierno Escolar.	Mejorar los canales de comunicación (publicar en cartelera de todas las sedes los temas relevantes para la IED y en lo posible las actas de reunión de los órganos de Gobierno Escolar, boletines periódicos). Programar reuniones entre los diferentes órganos de la IED. Establecer un plan operativo para el Consejo Académico.	SED, el rector e integrantes del Consejo Académico.
Falta tiempo para efectuar las reuniones.	Dificultad en los horarios de los integrantes. No existen espacios o jornadas para efectuar las reuniones.	Inasistencia de los integrantes a las reuniones, conflictos por la falta de participación.	Establecer jornadas en las que puedan participar todos los integrantes, establecer el reglamento con las acciones correctivas en casos de inasistencia.	Consejo Académico.
Conformación inapropiada del Consejo Académico	Poca participación de los docentes de básica primaria. Elección de docentes por sede y jornada, y no por grados, ni áreas. Agrupación de áreas que limita la participación de los docentes, deficiente interpretación de la reglamentación. Asignación de docentes según la carga académica.	Incumplimiento de la reglamentación, reducción del número de los docentes que integran el Consejo Académico. No se tienen en cuenta todas las áreas y grados de las IED. No se da la participación democrática de los docentes.	Brindar información clara a las IED sobre la conformación del Consejo Académico. Elegir docentes por áreas, ciclos y grados. Tener en cuenta el deseo de participación de los docentes en el Consejo Académico.	SED, directivos docentes y docentes.

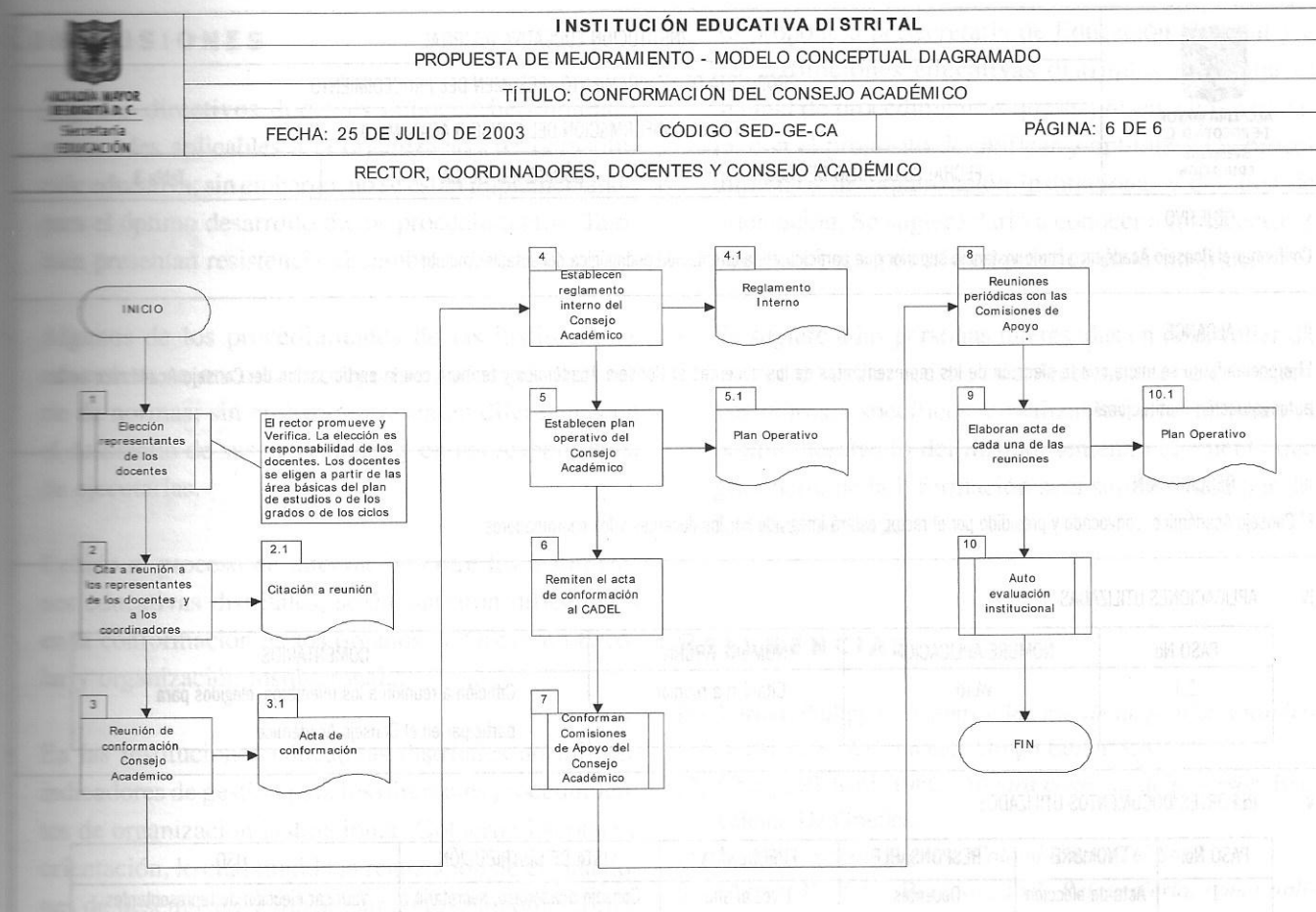


Figura 1. Diagrama de flujo de la conformación de un Consejo Académico

RECOMENDACIONES

Se recomienda tener presente al aplicar los procedimientos del manual, y que se realice como se indica en el manual o proceder de otra forma si se considera necesario. Se recomienda revisar el manual de procedimientos y actualizarlo cuando sea necesario.

INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE LOGRO
El rector promueve y verifica la elección de los representantes de los docentes.	El rector promueve y verifica la elección de los representantes de los docentes.
Los docentes se eligen a partir de las áreas básicas del plan de estudios o de los grados o de los ciclos.	Los docentes se eligen a partir de las áreas básicas del plan de estudios o de los grados o de los ciclos.
Se elabora el reglamento interno del Consejo Académico.	Se elabora el reglamento interno del Consejo Académico.
Se elabora el plan operativo del Consejo Académico.	Se elabora el plan operativo del Consejo Académico.
Se remite el acta de conformación al CADEL.	Se remite el acta de conformación al CADEL.
Se conforman las comisiones de apoyo del Consejo Académico.	Se conforman las comisiones de apoyo del Consejo Académico.
Se realizan reuniones periódicas con las comisiones de apoyo.	Se realizan reuniones periódicas con las comisiones de apoyo.
Se elabora el acta de cada una de las reuniones.	Se elabora el acta de cada una de las reuniones.
Se realiza la autoevaluación institucional.	Se realiza la autoevaluación institucional.


	INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL														
	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO- RESUMEN DEL PROCEDIMIENTO														
	TÍTULO: CONFORMACIÓN DEL CONSEJO ACADÉMICO														
	FECHA: 25 DE JULIO DE 2003	CÓDIGO IED-GE-CA	Tabla 3												
I. OBJETIVO Conformar el Consejo Académico como instancia superior que participa en la orientación pedagógica del establecimiento.															
II. ALCANCE El procedimiento se inicia con la elección de los representantes de los docentes al Consejo Académico y termina con la participación del Consejo Académico en la autoevaluación institucional.															
III. DESCRIPCIÓN El Consejo Académico, convocado y presidido por el rector, estará integrado por los docentes y los coordinadores.															
IV. APLICACIONES UTILIZADAS <table border="1" data-bbox="193 789 1418 913"> <thead> <tr> <th>PASO No.</th> <th>NOMBRE APLICACIÓN</th> <th>NOMBRE ARCHIVO</th> <th>COMENTARIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.1</td> <td>Word</td> <td>Citación a reunión</td> <td>Citación a reunión a los miembros elegidos para participar en el Consejo Académico</td> </tr> </tbody> </table>				PASO No.	NOMBRE APLICACIÓN	NOMBRE ARCHIVO	COMENTARIOS	2.1	Word	Citación a reunión	Citación a reunión a los miembros elegidos para participar en el Consejo Académico				
PASO No.	NOMBRE APLICACIÓN	NOMBRE ARCHIVO	COMENTARIOS												
2.1	Word	Citación a reunión	Citación a reunión a los miembros elegidos para participar en el Consejo Académico												
V. REPORTES/DOCUMENTOS UTILIZADOS <table border="1" data-bbox="198 1002 1422 1127"> <thead> <tr> <th>PASO No.</th> <th>NOMBRE</th> <th>RESPONSABLE</th> <th>FRECUENCIA</th> <th>LISTA DE DISTRIBUCIÓN</th> <th>USO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Acta de elección</td> <td>Docentes</td> <td>1 vez al año</td> <td>Consejo académico, secretaria</td> <td>Verificar elección de representantes de los docentes, archivo.</td> </tr> </tbody> </table>				PASO No.	NOMBRE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	LISTA DE DISTRIBUCIÓN	USO	1	Acta de elección	Docentes	1 vez al año	Consejo académico, secretaria	Verificar elección de representantes de los docentes, archivo.
PASO No.	NOMBRE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	LISTA DE DISTRIBUCIÓN	USO										
1	Acta de elección	Docentes	1 vez al año	Consejo académico, secretaria	Verificar elección de representantes de los docentes, archivo.										
VI. INDICADORES INDICADOR COMPETITIVO: muestra el grado de cumplimiento de las actividades programadas del plan operativo del Consejo Académico, con el fin de medir y optimizar las tareas con resultados exitosos; para lo cual es necesario mantener un registro de cada una de las tareas desarrolladas por el Consejo. Dicho registro se realizará al final de cada actividad durante todo el año.															
<ul style="list-style-type: none"> FÓRMULA: $\frac{\text{No. de tareas con resultados exitosos}}{\text{Total de tareas efectuadas}} \times 100$ CALIFICACIÓN DEL INDICADOR <table border="1" data-bbox="456 1508 1167 1703"> <thead> <tr> <th>PORCENTAJE DEL INDICADOR</th> <th>CALIFICACIÓN DEL INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 – 30%</td> <td>MALO</td> </tr> <tr> <td>31 – 70%</td> <td>REGULAR</td> </tr> <tr> <td>71 – 99%</td> <td>BUENO</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>EXCELENTE</td> </tr> </tbody> </table> 				PORCENTAJE DEL INDICADOR	CALIFICACIÓN DEL INDICADOR	0 – 30%	MALO	31 – 70%	REGULAR	71 – 99%	BUENO	100%	EXCELENTE		
PORCENTAJE DEL INDICADOR	CALIFICACIÓN DEL INDICADOR														
0 – 30%	MALO														
31 – 70%	REGULAR														
71 – 99%	BUENO														
100%	EXCELENTE														
<ul style="list-style-type: none"> RESPONSABLE: Rector FRECUENCIA: Dos veces al año LISTA DE DISTRIBUCIÓN: Miembros del Consejo Académico, SED, CADEL, y personas que lo soliciten															

Tabla 3. Resumen del procedimiento: conformación del Consejo Académico.

CONCLUSIONES

- Algunos directivos docentes conocen herramientas gerenciales aplicables a la organización de la institución educativa; sin embargo, no se están implementando para el óptimo desarrollo de los procedimientos. También presentan resistencia al cambio.
- Algunos de los procedimientos de las instituciones educativas se encuentran reglamentados por una serie de normas; sin embargo, presentan diferencias en el desarrollo de sus actividades y en los responsables de ejecutarlas.
- Debido al proceso de integración entre las instituciones educativas distritales, se encontraron dificultades en la conformación de los órganos de Gobierno Escolar y organización institucional.
- En las instituciones educativas distritales no utilizan indicadores de gestión para los diferentes procedimientos de organización institucional (Gobierno Escolar) y orientación, lo cual impide la realización de evaluaciones de desempeño y funcionamiento, así como el mejoramiento continuo de los procedimientos.
- El manual de procedimientos es una herramienta que permite a todas las personas relacionadas con un procedimiento específico, conocerlo de principio a fin y seguir pasos para obtener óptimos resultados al culminar el desarrollo del mismo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las instituciones educativas distritales aplicar los indicadores de gestión propuestos en el manual, ya que los indicadores permiten establecer cómo se encuentra la institución respecto a lo planeado o proyectado. Cabe aclarar que estos indicadores son tan sólo el punto de partida; por tanto deben revisarse y actualizarse constantemente para que no pierdan su funcionalidad.

- Se propone a la Secretaría de Educación Distrital y a las instituciones educativas distritales implantar el manual de procedimientos que se presenta en el trabajo, con el propósito de unificar y optimizar los procedimientos de organización institucional y del área de orientación. Se sugiere darlo a conocer a los directivos docentes para ponerlo en práctica en las instituciones.
- Se sugiere a las personas interesadas en desarrollar un proyecto similar a éste, establecer una serie de objetivos claros, específicos y realizables, que faciliten el óptimo desarrollo del mismo, teniendo en cuenta que gran parte de la información será suministrada por diferentes personas.

REFERENCIAS

- [1] Lorino, Philippe. *El control interno de la gestión estratégica*. México: Alfa omega, Grupo Editor S.A.
- [2] Chang, Richard. 1966. *Mejora continua de procesos*. Barcelona: De Granica.
- [3] Icontec. *Norma Técnica Colombiana NTC 8402*.
- [4] Morris, Daniel y Brandon, Joel. *Reingeniería, cómo aplicarla en los negocios*.
- [5] Lorino, Philippe. *El control interno de la gestión estratégica*. México: Alfa omega, Grupo Editor S.A.
- [6] Charry, Jorge Alirio. *Gerencia y gestión pública con indicadores de resultado*.