

**IMPORTANCIA DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ADELANTADOS
DENTRO DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR**

**CARLOS JULIO ZAPATA LÓPEZ
CÓDIGO: D5201586**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

JUAN PABLO SÁNCHEZ ACEVEDO

DOCENTE SEMINARIO DE GRADO



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2020**

Resumen

Este trabajo analiza la necesidad que tiene el programa de alimentación escolar de la Secretaría de Educación del Distrito de tener dentro de sus políticas, una adecuada documentación de los procesos, que permitan llevar el registro de los conocimientos adquiridos durante la realización y la ejecución del levantamiento del nuevo modelo implementado para el suministro de refrigerios escolares.

El objetivo principal de realizar esta documentación es, entre otras, llegar a reducir de manera definitiva la variabilidad en las actividades desarrolladas, en procura de mantener el proceso de suministro bajo condiciones controladas reduciendo al máximo los errores que se pudieran presentar.

Una de las necesidades principales del presente ensayo, es mostrar la importancia de realizar un adecuado levantamiento de la documentación de procesos en el programa de alimentación escolar, no solo por las razones expuestas anteriormente, sino por la necesidad de transferencia de conocimiento y la importancia de mantener la trazabilidad de las diferentes actividades desarrolladas durante el proyecto, así como las actualizaciones de la información.

El resultado obtenido es un enfoque general de los principales aspectos a tener en cuenta para la documentación de los procesos dentro del nuevo modelo a implementar para la entrega de refrigerios escolares, dando una visión general de sus generalidades.

La mejor manera de poder dejar un soporte de las diferentes actividades y tareas desarrolladas en el programa de alimentación escolar, es mediante la documentación de sus procesos, los cuales servirán de herramienta de consulta dentro de la misma organización así como de agentes externos.

Palabras claves

Documentación de procesos

Programa de alimentación escolar

Refrigerios escolares

Transparencia

Procedimientos.

Abstract

This work analyzes the need of the school feeding program of the Secretaría de Educación del Distrito to have within its policies, an adequate documentation of the processes, the execution of the registration of the knowledge acquired during the realization and the execution of the survey of the new model implemented for the provision of school snacks.

The main objective of carrying out this documentation is, among others, to definitively reduce the variability in the activities carried out, seeking to keep the supply process under controlled conditions, minimizing the errors that occur.

One of the main needs of this essay is to show the importance of carrying out an adequate survey of the documentation of processes in the school feeding program, not only for the reasons stated above, but also because of the need for knowledge transfer and the importance of maintain the traceability of the different activities carried out during the project, as well as the information updates.

The result obtained is a general approach of the main aspects to be taken into account for the documentation of the processes within the new model to be implemented for the delivery of school snacks, giving an overview of their generalities.

The best way to be able to leave a support of the different activities and tasks developed in the school feeding program, through the documentation of its processes, which will serve as a consultation tool within the same organization as well as external agents.

Keywords

Process

Refreshments

Transparency

Documentation

Procedures

INTRODUCCIÓN

La principal necesidad que lleva al desarrollo del presente ensayo, es plasmar la importancia que tiene para las diferentes organizaciones, sin importar su tamaño, el mantener documentados sus procesos.

Esto parte desde la experiencia vivida con el Programa de Alimentación Escolar de la Secretaría de Educación de Bogotá, que a pesar de contar con una correcta estructura organizacional, se evidencia que no cuenta con la adecuada documentación de todos los procesos, lo cual queda en evidencia cuando se adelanta un cambio en el modelo de contratación de alimentos que se venía manejando hasta el año 2016.

A partir del año 2017 se implementa un nuevo modelo el cual buscaba la mejora en el seguimiento y control de la calidad de los refrigerios escolares, manteniendo más control desde el inicio de la compra, ensamble y distribución de los mismos. Lo que no se tuvo en cuenta es que para el momento en que se implementa este nuevo modelo, no se cuenta con otro similar que sirviera de referencia y que pudiera ser usado como una guía con la cual se lograra tomar y ajustar sus procesos y procedimientos según las necesidades del programa.

Parte de los objetivos trazados con este ensayo, es poder hacer un análisis general sobre los principales aspectos a tener en cuenta en las diferentes organizaciones, cuando se tiene la necesidad de implementar la documentación de los procesos, partiendo de los conceptos básicos, su importancia, los objetivos así como los pasos a desarrollar para su documentación.

Seguir estos lineamientos trae grandes beneficios a la Secretaría de Educación del Distrito, entre ellos, mantener el capital intelectual garantizando la transferencia del conocimiento.

1 Origen de la necesidad de documentar procesos en el programa de alimentación escolar.

El modelo de suministro que se manejaba en el programa de alimentación escolar hasta el 2016, comprendía la contratación de un proveedor logístico, a quien se le adjudicaba la responsabilidad de entregar en las instituciones educativas del distrito un determinado número de refrigerios, exigiéndole que entregara entre tres y cuatro componentes, que constaban de: una bebida láctea, un cereal, un postre y fruta (en algunos casos). A ese proveedor logístico se le reconocía pagos por realizar la labor logística de las entregas en las diferentes instituciones educativas del distrito, así como por los alimentos que componían el refrigerio.

La responsabilidad sobre la calidad del refrigerio recaía únicamente sobre el proveedor logístico, presentándose un volumen considerable de quejas por parte de la comunidad educativa ya que el proceso no contaba con una supervisión integral por parte de la Secretaría de Educación, frente a la calidad, inocuidad y variedad del alimento. El único seguimiento que se le hacía a los alimentos era el realizado por las entidades sanitarias (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA y la Secretaría Distrital de Salud), según lo establecido en la normatividad sanitaria.

Es por ello que a partir del año 2017, se comienza a implementar un nuevo esquema de contratación para la compra, almacenamiento y distribución de refrigerios escolares en Bogotá, con el cual se buscaba garantizar la calidad de los alimentos entregados a la comunidad educativa.

Este nuevo modelo contempla la descentralización del proceso de la manera como se venía realizando, vinculando nuevos actores dentro de la operación: se realizó una licitación para que los proveedores de alimentos interesados ofertaran sus productos, y de igual manera se hizo otra buscando las empresas que se encargaran de la operación logística de distribución en las instituciones educativas, ambas, a través de la plataforma de Colombia Compra Eficiente.

Paralelo a éste proceso, se vinculó una interventoría para que realizara la supervisión integral de la operación.

Este nuevo esquema se puede resumir en la siguiente imagen:



Figura No 1 Nuevo esquema de contratación de refrigerios escolares en Bogotá.

Fuente: Programa de Alimentación Escolar – Secretaria de Educación del Distrito.

Con este nuevo modelo, al incluir otros actores al programa, se logra mayor control frente a la calidad de los alimentos respetando los estándares establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, se logra también oportunidad y calidad en las entregas en las instituciones educativas, se garantiza la pluralidad de oferentes, promoción de la competencia, así como la transparencia necesaria al hacerlo todo con el acompañamiento y supervisión de Colombia Compra Eficiente (Secretaría de Educación del Distrito, 2017).

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del programa y con el nuevo modelo implementado, la Secretaría de Educación del Distrito, contrata una interventoría la cual hace una verificación transversal a todo el proceso, desde la parte técnica, financiera, jurídica y administrativa, adicional al seguimiento realizado por las entidades

competentes, como lo son el INVIMA y la Secretaría Distrital de Salud, quienes hacen sus verificaciones desde la normatividad establecida para las entidades sanitarias.

El programa de alimentación escolar de la Secretaría de Educación de Bogotá, está reglamentado por la Resolución 3429 de 2010 y se define como:

Es el conjunto articulado y coherente de estrategias orientadas a contribuir en el derecho a la vida sana, a la educación con calidad y a la alimentación, en el marco de las políticas nacionales y distritales, brindando un apoyo alimentario con calidad nutricional, variado e inocuo; fomentando la promoción de prácticas adecuadas de alimentación y de actividad física y la construcción colectiva de una cultura de la alimentación saludable, favoreciendo el acceso y la permanencia de los y las estudiantes en el sistema educativo distrital (Secretaría de Educación del Distrito, 2010, p.19).

Dentro del programa de alimentación escolar, se manejan dos modalidades de complementos alimentarios, que son: refrigerios escolares y comida caliente (desayunos y almuerzos).

Un Refrigerio escolar, corresponde a:

Una ración diaria de alimentos saludables e inocuos, que son entregados a los estudiantes de los colegios oficiales durante su asistencia a la jornada escolar. El refrigerio busca complementar la alimentación consumida en el hogar y cubre un porcentaje de las recomendaciones nutricionales para los estudiantes (Secretaria de Educación del Distrito, 2011).

Estos refrigerios se distribuyen dependiendo la edad de la población escolar, diferenciándolas por tipos:

Refrigerio Tipo A: Conjunto de Refrigerios Escolares entregados a estudiantes en edades comprendidas entre los cuatro (4) y seis (6) años, y matriculados en los grados jardín, transición y primero.

Refrigerio Tipo B: Conjunto de Refrigerios Escolares entregados a estudiantes en edades comprendidas entre los siete (7) y 12 años y matriculados en los grados de segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y séptimo.

Refrigerio Tipo C: Conjunto de Refrigerios Escolares entregados a estudiantes en edades comprendidas entre los 13 y 17 años matriculados en los grados octavo, noveno, decimo y once.

Refrigerio Tipo N: Conjunto de Refrigerios Escolares entregados a estudiantes matriculados en las Sedes Educativas en la jornada nocturna (Colombia Compra Eficiente, 2020).

En la actualidad se suministran en promedio cerca de 773.000 refrigerios distribuidos para las 19 localidades, con una composición de 71 alimentos adjudicados a 36 proveedores, los cuales son distribuidos a través de siete proveedores logísticos (PAE, 2020). Es importante tener en cuenta que las cantidades diarias de suministros de refrigerios fluctúan dependiendo la variación que tenga la matrícula oficial y las novedades reportadas por las instituciones educativas del distrito, así como factores externos a la dinámica propia de la operación como son paros, movilizaciones, daños en el suministro de servicios públicos, afectaciones en las vías, etcétera, las cuales pueden llevar a la cancelación de clases en determinados momentos.

Todo lo que se ha venido desarrollando con el nuevo modelo para la entrega de refrigerios escolares, fue basado desde la iniciativa y preocupación de la administración en generar un modelo con mayor transparencia y que permita que el alimento entregado a las instituciones educativas del distrito cumpla con los más altos estándares de calidad e inocuidad, con menús diseñados por expertos nutricionistas en procura del beneficio directo hacia la población que está dirigido el programa, bajo la premisa de que los colegios públicos no tienen por qué tener alimentos de menor calidad a los que se pueden conseguir en las instituciones educativas privadas.

Durante el desarrollo del nuevo modelo y con el objetivo principal alcanzado, el programa de alimentación escolar de Bogotá ha obtenido varios reconocimientos nacionales e internacionales entre los que se encuentran:

- Mejor programa de alimentación escolar del país, otorgado por el Ministerio de educación Nacional en el año 2018.
- Premio interamericano a la innovación para la gestión pública efectiva, otorgado por la Organización de Estados Americanos OEA en el año 2018.
- Una de las 10 prácticas de alimentación escolar en América Latina, otorgado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, ONUAA, o más conocida como FAO en el año 2018.

- Modelo de compras públicas, otorgado por la Open Contracting Partnership en el año 2017.

Adicionalmente que es el único programa de alimentación escolar del país con una cobertura del 100% de la población escolar, así como por la efectividad en la aplicación de los lineamientos establecidos para las compras públicas a través de la tienda virtual de la plataforma de Colombia Compra Eficiente.

Motivo de estos reconocimientos ha llevado a que en otros países, así como en otros departamentos y/o municipios del país, busquen replicar el modelo implementado en la Secretaría de Educación de Bogotá, y fue allí donde se evidencia que a pesar de haberse adelantado la documentación de parte de los procedimientos implementados, aún hay algunos que no cuentan con ese requisito, que es parte fundamental si se quiere replicar este modelo en otras instituciones.

El fin principal que motiva el desarrollo del presente ensayo, es plasmar las acciones realizadas desde la Secretaría de Educación del Distrito cuando se evidencia la problemática por la falta de la documentación de algunos de los procesos realizados durante la implementación del nuevo modelo de suministro. Se procede a reforzar este aspecto buscando una mejora de la misma, logrando con ello que al querer replicar el modelo en otra parte, se entregue también a esas instituciones interesadas, las guías sobre las cuales cada una de las entidades territoriales o los entes interesados, puedan hacer sus ajustes según sus necesidades particulares, entendiendo que parte de las dificultades de una réplica al 100 % del modelo desarrollado en Bogotá, es la parte presupuestal y financiera.

2. Origen del concepto, desarrollo y definición del término procesos.

El concepto del término proceso tiene origen latino, viene del vocablo *processus* de *procedere*, que viene de *pro* (para adelante) y *cere* (caer, caminar), de lo cual podemos definir proceso como progreso, avance, ir hacia adelante, ir hacia un fin determinado. Con todo lo anterior, un proceso está definido como “la sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos

y organizados en el tiempo” (Yirda, 2019). Esto es lo que desde el programa de alimentación escolar se ha venido construyendo al momento de desarrollar el nuevo modelo, ya que se vio la necesidad de empezar por ir ajustando la operación a las nuevas necesidades del programa y de la comunidad estudiantil.

Para poder dar un buen enfoque al desarrollo de este ensayo, se debe iniciar por plantear una de las tantas definiciones que existen de lo que son los procesos, a pesar que varios autores coinciden en que es una palabra algo difícil de definir. Este concepto parte del hecho que los procesos se desarrollan dentro de un gran tejido de sistemas así como de personas, que se van ajustando a través de los años y se encuentran implícitos dentro de las organizaciones.

Otra forma más fácil de definir un proceso es como la búsqueda de un objetivo identificado con anticipación logrado a través de la reunión de una serie de actividades debidamente planeadas en las que se tienen en cuenta la inclusión de un grupo de personas y recursos materiales perfectamente coordinados (Universidad de Jaen, 2007).

Es importante también resaltar que el término proceso tiene una amplia aplicación en diferentes espacios y una definición diferente para cada uno de ellos, como es el caso de su aplicación en la biología, química, informática, en el campo empresarial y económico, en la industria, y en sentido jurídico y penal.

Con ello se puede concluir que es un término tan completo y diverso, como aplicaciones se le pueden dar, teniendo como similitud entre todos los ámbitos de aplicación en ser una parte dentro de un todo. Así como amplia es la aplicación de su definición, así de amplia podríamos comparar las posibilidades y ventajas de su implementación.

3 Importancia de la documentación de procesos

La documentación de los procesos ayuda a que el programa de alimentación escolar mantenga el enfoque y la disciplina hacia los objetivos de la Secretaría de Educación Distrital, a la vez que con su implementación se está enriqueciendo su capital intelectual.

Al dejar documentado los elementos importantes dentro del programa, tales como las acciones, los recursos, y tiempos establecidos para el desarrollo de las actividades, se busca enfocar a las diferentes personas a cargo, hacia el logro de las actividades o metas propuestas por la administración distrital.

Un factor primordial en la documentación de los procesos implementados en el programa de alimentación escolar, es el valorar la experiencia alcanzada y garantizar que no se pierda el conocimiento adquirido en cada una de las diferentes actividades que se han venido implementando. Esa prueba y error es la que ha llevado al nivel de perfección alcanzado y que permite que otras entidades del mismo orden nacional, quieran replicar esa experiencia en su territorio.

Dentro de las diferentes razones por las que es importante documentar los procesos, se pueden citar:

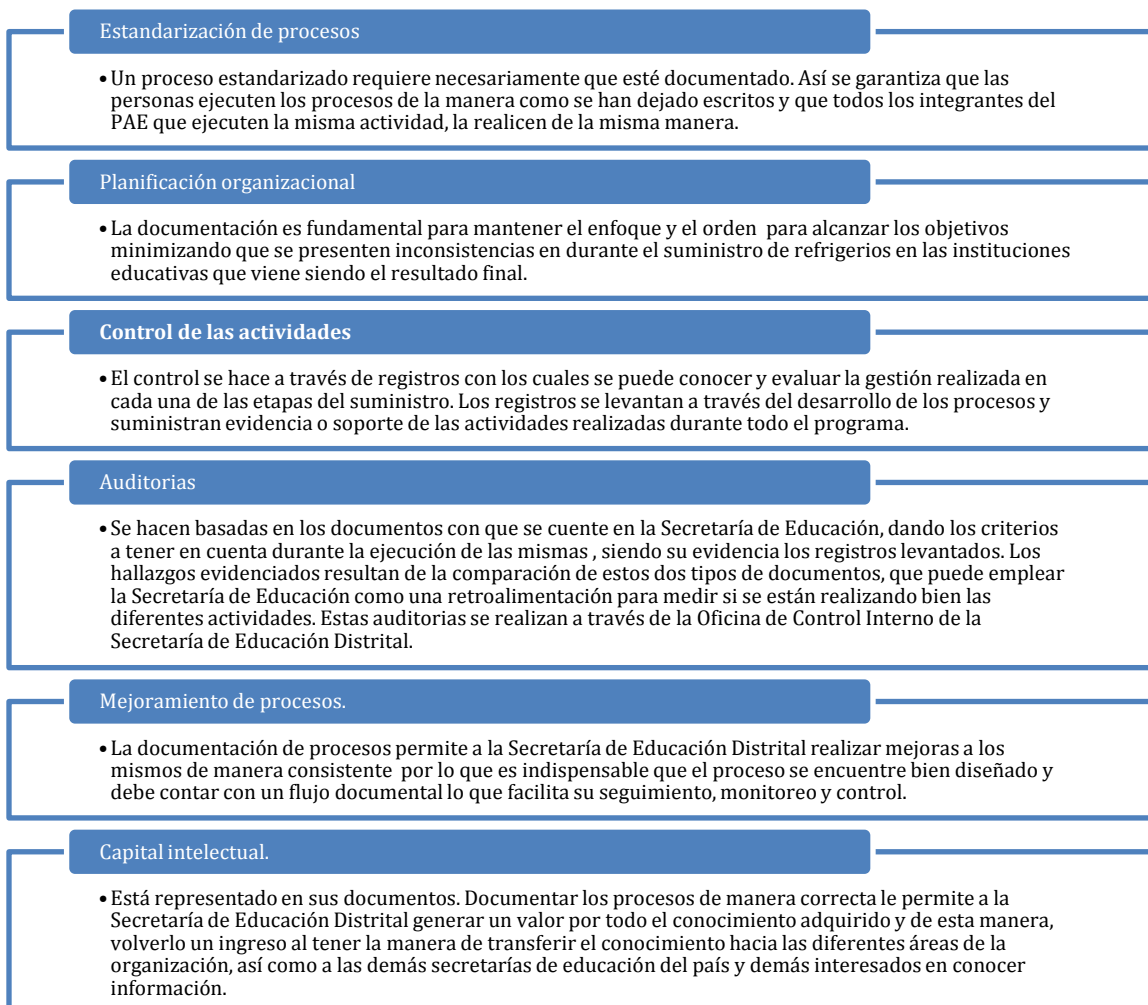


Figura No 2 Importancia de la documentación de procesos.

Fuente: Propia.

Por todo lo anteriormente enunciado, es que se debe tener claridad sobre qué característica deben tener los documentos para que tengan la efectividad esperada dentro del programa de alimentación escolar y de los procesos como tal. Entre las principales características, podemos contar:

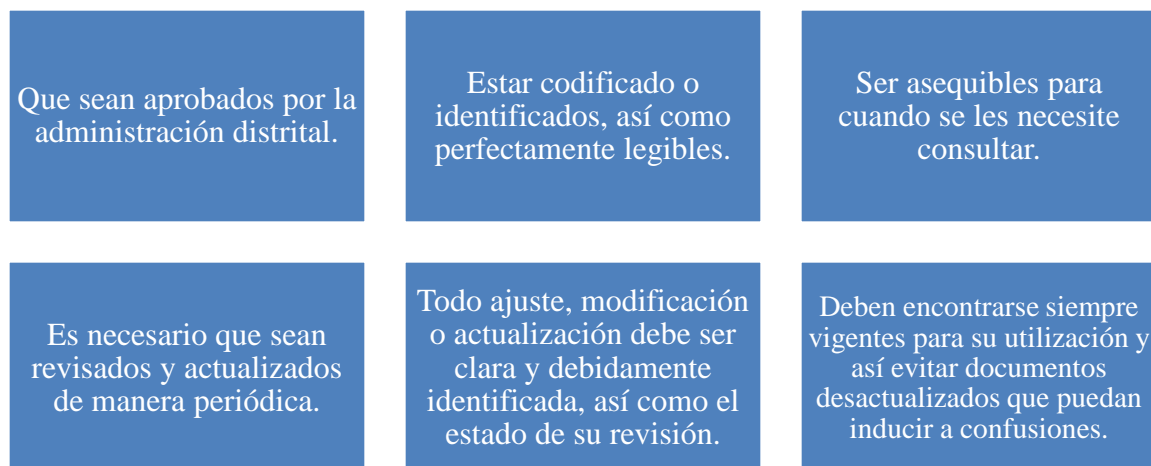


Figura No 3 Características de los documentos.

Fuente: Propia.

Adicionalmente, con relación a los registros que garantizarán el control de las actividades implementadas en el programa de alimentación escolar, se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Darle un adecuado almacenamiento de la información garantizando la calidad de la misma.
- Deben ser asequibles para cuando se les necesite consultar, desde cualquier nivel de la Secretaría de Educación del Distrito.
- Contar con un nivel de seguridad que permita preservar la información consignada en ellos, tanto de daños del medio ambiente como por personas que no se encuentren autorizadas.
- Claridad sobre la disposición final que se dará a ellos, una vez que se haya cumplido su tiempo de retención.

4. Objetivo de la documentación de procesos

El objetivo principal de la documentación de los procesos en el programa de alimentación escolar fue basado en una necesidad en razón a que es un proceso nuevo el que se estaba implementando y del cual no existe un referente que sirviera como guía, además de querer propender la disminución o eliminación de la variabilidad, con unos procesos controlados. Para lograrlo, era indispensable aprender a implementarlo adaptando la estrategia y de esta manera lograr mejorar el procedimiento.

Aunque sin duda realizar la documentación de los procesos puede generar bastantes beneficios no todos se aplican o son válidos para todo tipo de organización, ya que en gran medida depende del tamaño de la misma. Esto se ha visto evidenciado en las reuniones sostenidas con algunas entidades territoriales interesadas en replicar el proceso, las cuales se ven limitadas por el tamaño de su organización, así como el poco presupuesto manejado.

Otro de los objetivos es aumentar la productividad y adicionalmente que los esfuerzos empleados generen el mayor rendimiento, los cuales para el caso puntual del programa de alimentación escolar, son la implementación y aplicabilidad en el cien por ciento de la población inscrita en la matrícula oficial de los colegios distritales. Una vez logrado este objetivo, se puede afirmar que se tiene garantizada la continuidad del programa.

Con una adecuada y bien sustentada documentación de procesos se puede lograr:

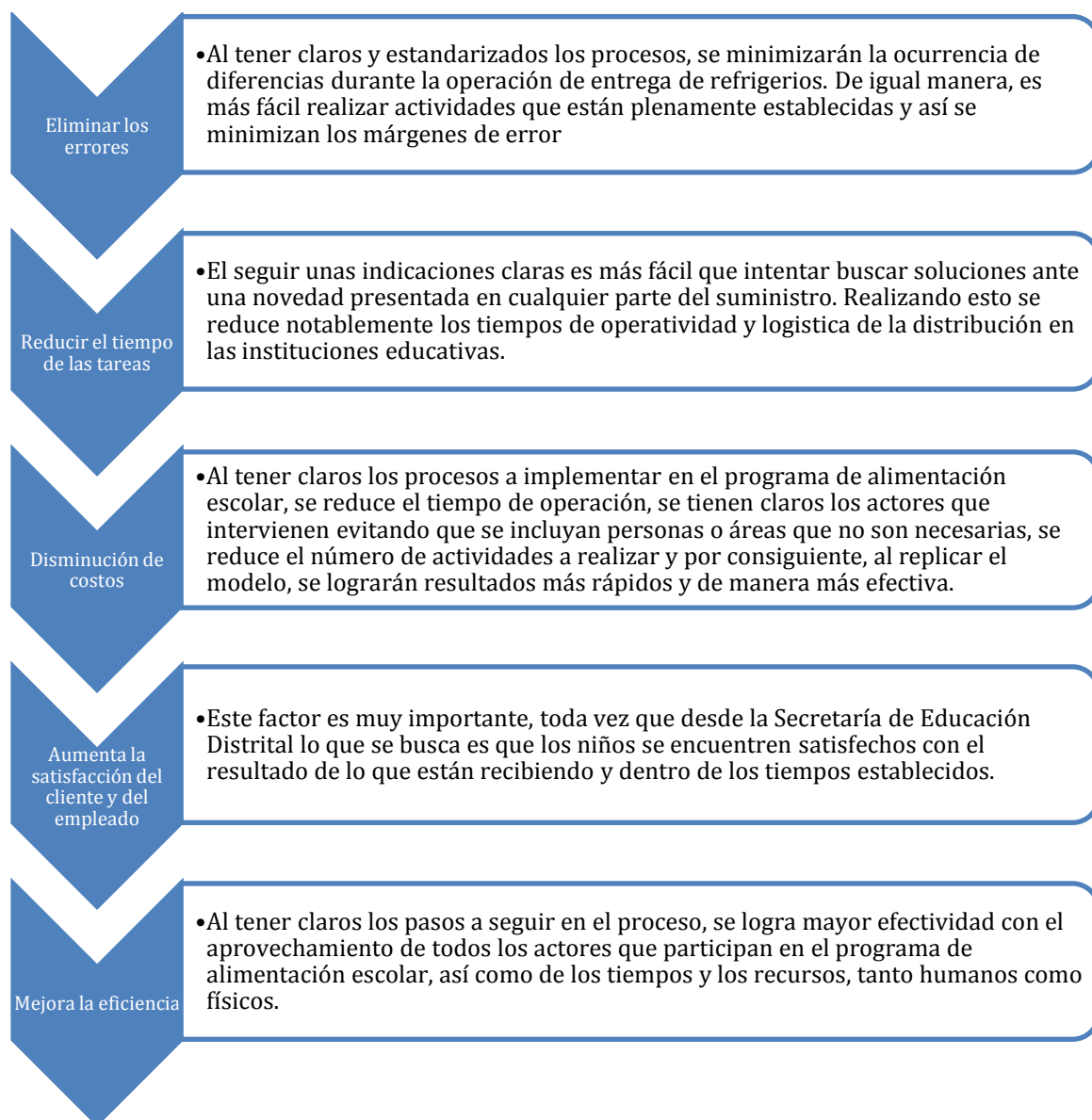


Figura No 4 Objetivo de la documentación en el PAE.

Fuente: Propia.

5. Cómo se documentan los procesos

Con la documentación de los procesos del nuevo modelo del programa de alimentación escolar, se busca controlar que esté lo suficientemente sustentado y organizado, garantizando de esta manera la efectividad en las metas propuestas por la administración distrital.

Para alcanzar esas metas se definieron los aspectos a tener en cuenta y se estableció que la mejor manera para documentar el nuevo modelo, es partiendo por conocer:

- El objetivo a alcanzar con el nuevo modelo.
- Las entradas de información para documentar los procesos.
- Las actividades a realizar en cada una de las partes del proceso.
- El producto o resultado que se busca alcanzar.
- Los indicadores de gestión de cada componente del programa.
- Los controles a realizar.

Teniendo integrada y controlada estas partes, se podrá garantizar la eficacia y aplicación de una estrategia de mejora continua de los procesos. Vale la pena tener presente que se puede enfocar más en algunos de ellos que en otros, dependiendo las necesidades de la operación, o de la necesidad de reforzar en esa línea de acción.

De acuerdo con lo anterior, el siguiente sería el esquema general de un procedimiento para documentar procesos al interior del programa de alimentación escolar:

Paso 1: Determinar de manera clara el objetivo del proceso.

Es básicamente responder a la pregunta “para que” se realizará el proceso de documentación en el programa de alimentación escolar. La respuesta a esta pregunta queda clara al evidenciarse falencias en esa parte del programa. El objetivo planteado será concreto, exacto y medible.

Paso 2: Determinar los productos del proceso.

En este paso se establece lo qué se espera del proceso, cuáles serán sus resultados, así como las características que deben tener los mismos para poder cumplir con el fin principal del

programa de alimentación escolar. Estos productos deben quedar perfectamente delimitados buscando permitir que sean replicados en otras instituciones del mismo orden nacional.

Paso 3: Identificar las entradas del proceso

Desde el programa de alimentación escolar, es muy importante definir cuáles son los recursos de entrada que van a ser transformados en cada paso del proceso, así como que personas o áreas serán las encargadas de proveer esas entradas de información, más aun teniendo en cuenta que dentro del nuevo modelo participan diferentes instituciones que hacen un proceso de acompañamiento y que a su vez, estarían también aportando entradas de información.

Paso 4: Etapa de planificación del proceso.

Esta es una parte fundamental dentro del programa de alimentación escolar, ya que todos los procesos establecidos parten de una etapa previa de planificación, en procura de alinear todas las entradas de información. Para poder llegar a lograr este objetivo, se inicia por responder a algunos interrogantes que ayudarán a tener un mejor cubrimiento y análisis de la necesidad a resolver: Cual es la disponibilidad de recursos que requieren ser planificados? Cuantas personas se necesitan para su ejecución?, Cuanto tiempo se tardará cada actividad? Cuanta es la matrícula de colegios para el calendario escolar? Cuanta será la población a atender? , entre muchas más teniendo en cuenta la magnitud del programa.

De la respuesta a cada una de esas preguntas, dependerá la aplicación de nuevas preguntas que llevarán a que se delimite completamente el proceso y así se abarquen diferentes aristas del programa.

Paso 5: Hacer el diagrama de flujo del proceso.

Para tener mayor claridad sobre cómo se van a empezar a desarrollar cada una de las partes del proceso, y para que sea más comprensible se diseña un diagrama de flujo que permite a la Secretaría de Educación del Distrito ver todo el contexto de una manera gráfica. Esta se estructura con solo texto dado la variedad de procesos y de actores intervinientes. Para ello, se establecen las relaciones y la secuencia de los pasos, con líneas.

Paso 6: Identificar las excepciones del proceso.

Dado la complejidad de la logística realizada en la compra, almacenamiento y distribución de refrigerios escolares, desde la Secretaría de Educación del Distrito se han contemplado una serie de excepciones permitidas, las cuales no afectan el resultado final del programa y por el contrario ayuda tener unas bases definidas de posibles acciones a tomar ante determinadas eventualidades.

Paso 7: Verificar el valor agregado de cada paso.

Teniendo como punto de partida el objetivo del programa de alimentación escolar, el valor agregado al proceso de entrega de refrigerios está más asociado a los alimentos entregados y al cumplimiento de los requisitos establecidos por la normatividad nacional, así como el establecido por las organizaciones sanitarias.

Partiendo del hecho que si se presenta un valor agregado al proceso, este no generaría algún cambio significativo en el objetivo del programa, por lo tanto no se contempla dentro de las estructuras del flujo del proceso.

Paso 8: Agrupar los pasos de acuerdo a su afinidad, en fases o etapas.

Lo que se busca es que dentro de los diferentes procesos del programa se incluya el menor número de actividades, de esta manera el documento será más claro y breve.

No obstante y ante la complejidad y magnitud del programa de alimentación escolar, al identificar fases o etapas muy largas o complejas se hace un procedimiento por separado para cada una de esas partes.

Paso 9: Crear las actividades de verificación.

Se establecen todas las actividades de verificación de los diferentes procesos del programa las cuales son entregadas a la interventoría contratada quienes harán el seguimiento para su aplicación, medición y control, entregando a la Secretaría de Educación del Distrito los resultados de la revisión, la generación de alertas y recomendaciones necesarias.

Esto garantiza al programa un mayor control dentro del proceso ayudando a que los posibles errores sean minimizados durante la ejecución.

Paso 10: Verificar las características esperadas del producto final.

Una vez establecidos todos los criterios de medición, seguimiento y control, se verifica que cada etapa o actividad del proceso aporte de manera efectiva al cumplimiento de las características de calidad y en la entrega final de refrigerios a los estudiantes de las diferentes instituciones educativas del distrito, garantizando con ello la satisfacción de la comunidad educativa así como de la administración distrital al cumplir con los objetivos propuestos.

Paso 11: Identificar los subproductos o salidas secundarias.

Dentro del nuevo modelo implementado se han identificado los subproductos de los diferentes procesos implementados, los cuales también llevan el acompañamiento y supervisión de la interventoría del programa.

Paso 12: Indicadores de gestión.

Desde cada uno de las áreas que se encuentran al interior de la Secretaría de Educación del Distrito y las diferentes áreas que conforman el programa de alimentación escolar (nutrición, novedades, calidad, compras, sistemas de información, gestión territorial), así como la interventoría del programa, se establecen los indicadores de gestión y resultados del proceso verificando su alineación con el objetivo establecido. Teniendo claro el indicador, es mucho más fácil su medición y manejo de la información.

Conclusiones

Lograr trascender en el tiempo es quizá uno de los objetivos más ambiciosos que puede tener toda organización, y más aún si lo hace logrando que su objetivo se cumpla, generando satisfacción tanto al cliente interno como externo. Es por ello que se hace tan indispensable el tener claridad sobre los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de la organización.

Desde la Secretaría de Educación del Distrito y a través de su programa de alimentación escolar, se puede decir que se ha logrado con ese objetivo de trascender en el tiempo, ya que con la implementación del nuevo modelo para la compra, almacenamiento y distribución de refrigerios escolares, se logró captar la atención de toda la comunidad en general, no solo en el ámbito nacional sino también internacional. Todo en razón a que se logró eliminar un foco grande de corrupción que se manejaba con el modelo anterior, obteniendo unos altos estándares de transparencia, adicional a una mejora significativa en el proceso de suministro de los refrigerios, así como en la calidad de los mismos.

Es por ello que se evidencia desde el programa de alimentación escolar la necesidad de documentar los procesos a los cuales aún no se les había realizado el levantamiento correspondiente, y se encuentran relacionados con la implementación del nuevo modelo. Lo anterior en razón a que todas las actividades, procesos, documentos, modelos de supervisión y control, fueron siendo definidos y ajustados por la misma institución sobre la ejecución y aplicación del nuevo modelo, y no contaba con delimitaciones para su implementación y desarrollo.

Se logra establecer que es necesario destinar una buena parte del tiempo al inicio de todo desarrollo de una nueva actividad, para la planificación de una correcta documentación de los procesos, todo encaminado a dejar establecido y perfectamente delimitado, los alcances de cada área de la Secretaría de Educación y demás organizaciones intervinientes o de las personas que participen en cada proceso.

Con estas acciones se logra minimizar los errores, generando mayor aprovechamiento del tiempo, y lo más importante, garantizando que la ejecución de su proceso se continúe

desarrollando de la mejor manera, con los ajustes periódicos necesarios. Hacer esto también ayuda a generar que la organización garantice el incremento de su capital intelectual.

Desde el PAE Bogotá se logra establecer como una prioridad el destinar los recursos necesarios para levantar y estandarizar sus procesos en procura de mejorar su funcionalidad.

Referencias.

- Resolución 3429 de 2010. (7 de Diciembre de 2010). *Por la cual se reglamenta el Proyecto de Alimentación Escolar en los Colegios Oficiales del Distrito Capital*. Bogotá: Secretaría de Educación del Distrito.
- Versión transitoria. (2013) *Lineamientos técnico administrativos y estándares del programa de alimentación escolar (pae)*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>.
- Álvarez, J. M. P., & Manuel, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia*. Economía industrial, 330, 81-82.
- Carrillo-Durán, M., & Nuño-Moral, M. (2010). *La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa*. El profesional de la información, 19(2).
- Martín, D. (2012). *Implantación de Sistemas de Gestión Documental*. Hiberus Tecnología.
- Universidad de los Andes. (2011). *Guía para la documentación de procesos*. Versión 0. (15-05-2011). Universidad de los Andes.
- Yirda A. (Última edición:11 de septiembre del 2019). *Definición de Proceso*. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/proceso/>. Consultado el 23 de febrero del 2020
- Alzate, F. (2007). *Importancia de la documentación de un sistema de calidad*. CGE LTDA. *Qué es la documentación de procesos*. S.f. Recuperado de: https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-la-documentacion-de-procesos#section_2
- Secretaría de Educación Distrital. (2020). *Soporte técnico del programa de alimentación escolar*. Recuperado de: https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/gestion-educativa/soporte-tec
- Secretaría de Educación Distrital. (2017). *Puesta en marcha del nuevo modelo de contratación de refrigerios escolares en Bogotá*. Recuperado de https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/node/5087