UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

"DISEÑO DE UN MODELO DE REINGENIERIA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN MARTIN DE PORRAS". CAYALTI. 2018"

TESIS:

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORA:

BACH. Gloria Rojas Sánchez

ASESOR: Dr. José Maquen Castro.

LAMBAYEQUE PERU
2018

“DISEÑO DE UN MODELO DE REINGENIERIA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN MARTIN DE PORRAS”. CAYALTI. 2018”

Bach. Gloria Rojas Sánchez	Dr. José Maquén Castro
AUTORA	ASESOR

TESIS

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica

APROBADA POR

Dr. Mario Sabogal Aquino
PRESIDENTE

M.Sc. Evert Fernández Vásquez
SECRETARIO

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez
VOCAL

Lambayeque, marzo del 2018

DEDICATORIA:

PARA MIS QUERIDOS PADRES QUIENES SIEMPRE ESTÁN PRESENTE EN MI PROGRESO INTELECTUAL ASÍ COMO EL APOYO MORAL QUE SIEMPRE ME BRINDAN.

AGRADECIMIENTO: A MIS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO ESPECIALMENTE A MI ASESOR DR. JOSÉ MAQUÉN CASTRO Y A MIS COLABORADORES DE LA I.E. “SAN MARTÍN DE PORRAS” – CAYALTÍ QUE CON SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS ME HAN PERMITIDO LLEGAR A LA META CON LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.

INDICE

RESUMEN.....8
ABSTRACT.....9
INTRODUCCION.....10
CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....14
1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....14
1.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....15
1.2.1. Diagnostico socio educativo.....16
1.2.2. Análisis FODA.....16
1.2.3. Diagnóstico del área interna.....17
1.3. MANIFESTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.....18
1.3.1. Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa.....18
1.3.2. Necesidades Educativas.....20
1.4. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DEL PROBLEMA.....20
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....34
1.6. METODOLOGÍA EMPLEADA.....34
1.6.1. Metodología para la aplicación de la reingeniería de procesos.....34
1.6.2. Metodología de la Investigación.....62
1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....62
1.8. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....62
1.9. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....63
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....64
2.1. MODELO TEORICO.....64
2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....65
2.3. FUNDAMENTOS TEORICOS: TEORÍAS PEDAGOGICAS Y TEORÍAS CIENTIFICAS.....66
2.3.1. Teoría Reingeniería de procesos de Michael Hammer y James Champy 66
2.3.2. Teoría modelos de gestión de juan casassus.....68
2.3.3. Teoría general de sistemas.....76
2.4. FUNDAMENTOS METODOLOGICOS.....78

2.4.1. Los métodos teóricos: 78
2.4.2. *Los métodos empíricos: 79
2.5. DEFINICION DE TERMINOS Y CONCEPTOS 81
2.5.1. Reingenieria de procesos 81
2.5.2. Gestión Educativa 85
2.5.3. Dimensiones de a Gestión Educativa 95
CAPITULO III: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN 99
3.1. MODELO OPERACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN 99
3.2. PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS 100
3.3. ETAPA I: PREPARACIÓN 101
3.3.1. CONFORMAR EL EQUIPO DE TRABAJO QUE PARTICIPA EN LA REINGENIERIA DE PROCESOS 101
3.3.2. ACTIVIDADES A REALIZAR. 101
3.3.3. MAPA DE PROCESOS 105
3.4. ETAPA II: ESTADO ACTUAL 106
3.4.1. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS E INSTITUCIONALES 106
3.4.2. ELEMENTOS CLAVE DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS E INSTITUCIONALES 108
3.4.3. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO 109
3.5. ETAPA III: INNOVACIÓN 110
3.5.1. INNOVACION DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS 110
3.5.1.1. Proceso Didáctico 111
3.5.1.2. Proceso de Aprendizaje 116
3.5.1.3. Proceso de Acompañamiento 120
3.5.2. INNOVACION DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES 124
3.5.2.1. Proceso Conducción Institucional 125
3.5.2.2. Proceso Gestión de la Información para la mejora continua 128
3.5.2.3. Proceso de Planeamiento Estratégico 131
3.6. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. 135
3.6.1. Materiales e Instrumentos de recolección de datos 135
3.6.1.1. Ficha resumen 135
3.6.1.2. Instrumento de evaluación del modelo 135
CONCLUSIONES 138

RECOMENDACIONES 141
BIBLIOGRAFIA 142
ANEXOS 144
ANEXO Nº 01.....144

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Modelo Teórico de la Investigación 64
Gráfico 2: Tabla de comparación de los modelos de Casassus.....75
Gráfico 3: Dimensiones abarcativas de la Gestión 86
Gráfico 4: Modelo Operacional de la Investigación 99
Gráfico 5: Mapa de Procesos del Modelo de Reingeniería.....105
Gráfico 6: Innovación de los Procesos Educativos 110
Gráfico 7: Innovación de los Procesos Institucionales 124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Propuesta de Reingeniería de Procesos 100
Tabla 2: Presupuesto de la Reingeniería de Procesos 103
Tabla 3: Estado Actual de los Procesos a los que se va a aplicar reingeniería 107
Tabla 4: Elementos clave de los Procesos a los que se va a aplicar reingeniería 108
Tabla 5: Objetivos de Rendimiento de los Procesos a los que se va a aplicar reingeniería.....109

RESUMEN

La presente Investigación propone como ***hipótesis*** lo siguiente: Si se diseña un programa de reingeniería de los procesos educativos e institucionales entonces se fundamentará la mejora de la gestión educativa de la Institución Educativa “San Martin de Porras”, Cayaltí – 2018.

Para poder validar el programa de reingeniería de los procesos se ha tomado como fundamento la teoría de reingeniería de procesos de las ciencias empresariales para poder aplicarlo al ámbito educativo en los procesos educativos e institucionales de la I.E. San Martin de Porres”, Cayaltí – 2018.

En educación básica, los estudiantes son el centro del quehacer de la institución educativa y todas sus acciones están encaminadas a lograr sus competencias y su formación integral, de allí que se parte de una reingeniería de los procesos educativos e institucionales para mejorar el quehacer pedagógico y las prácticas institucionales, cuya mejora se verá desplegada en el desarrollo de aprendizajes y el consecuente logro del perfil de egreso. También se evidenciará en la satisfacción de los estudiantes y de los padres de familia por el servicio de calidad recibido.

En la investigación se concluye que para lograr una mejora en la gestión educativa es necesario que mejoremos los procesos que la conforman y para ello se ha abarcado los procesos educativos y los procesos institucionales que convergen en una Institución Educativa y que permiten el buen desarrollo del servicio educativo, partiendo de la idea que el proceso de reingeniería es aplicado a los procesos y no al organigrama o departamentos que conformen una institución. En tal sentido, si se mejora los procesos que conforman el servicio educativo, repercutirá en la mejora de la calidad educativa.

ABSTRACT

This research proposes the following hypothesis: If a program of reengineering of the educational and institutional processes is designed then will be based the improvement of the educational management of the Educational Institution "San Martin de Porras", Cayaltí - 2018.

In order to validate the program of reengineering of processes, the theory of business process reengineering has been taken as a basis to apply it to the educational field in the educational and institutional processes of the I.E. San Martin de Porres ", Cayaltí - 2018.

In basic education, students are the center of the educational institution's task and all its actions are aimed at achieving their competences and their integral formation, hence starting from a reengineering of the educational and institutional processes to improve the pedagogical task and the institutional practices, whose improvement will be displayed in the development of learning and the consequent achievement of the graduation profile. It will also be evident in the satisfaction of students and parents for the quality service received.

The research concludes that to achieve an improvement in educational management is necessary to improve the processes that comprise it and this has covered the educational processes and institutional processes that converge in an educational institution and allow good development of the service educational, starting from the idea that the process of reengineering is applied to the processes and not to the organizational chart or departments that make up an institution. In this sense, if the processes that make up the educational service are improved, it will have an impact on improving the quality of education.

INTRODUCCION

El problema a abordar en la presente investigación es que existe deficiencia en la gestión institucional y en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la institución educativa San Martin de Porras de Cayalti, generando una deficiente gestión educativa lo que da lugar a que los logros de aprendizaje no sean significativos viéndose reflejado en los resultados obtenidos por los estudiantes.

Frente a lo manifestado, podemos decir que, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. Para que esto ocurra la educación debe estar bien conducida y tener sus objetivos claros.

La escuela, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

En nuestro país la educación no es ajena a esta realidad; Instituciones mal conducidas, por diferentes factores como la mala interpretación de los conceptos y sobre todo la falta de planificación; que por lo tanto no brindan una educación óptima. Esto se ve reflejado en qué últimas décadas nuestra educación ha sido un conejillo de indias donde se ha experimentado diferentes propuestas algunas mal interpretadas y otras mal aplicadas que han llevado empeorar la crisis educativa en el país.

A partir del problema planteado se propone la siguiente **HIPOTESIS**

Si diseñamos un programa de reingeniería de los procesos educativos e institucionales entonces se fundamentará la mejora de la gestión educativa de la Institución San Martin de Porres de Cayalti.

En consecuencia, el **OBJETO** es la gestión educativa de la Institución Educativa San Martin de Porres de Cayalti.

El **CAMPO DE ACCIÓN** - Procesos educativos y procesos institucionales de la gestión educativa de la Institución Educativa San Martin de Porres de Cayalti. 2018.

El **OBJETIVO GENERAL** propuesto fue diseñar un programa de reingeniería de los procesos educativos e institucionales para fundamentar la mejora de la gestión educativa de la Institución Educativa San Martin de Porres de Cayalti. 2018.

Los **OBJETIVOS ESPECÍ*FICOS** se han planteado en la secuencia siguiente:

- Diagnosticar la problemática con respecto a los procesos educativos e institucionales en la Institución Educativa San Martin de Porres de Cayalti. 2018
- Seleccionar la metodología adecuada para diseñar el programa de reingeniería de procesos.
- Determinar los procesos educativos y los procesos institucionales que se abordarán en el presente estudio así

como determinar su incidencia directa con las dimensiones de la gestión educativa

- Determinar los resultados y las etapas de cada uno de los procesos educativos y los procesos institucionales que se abordarán en el presente estudio.
- Validar el instrumento de evaluación del programa de reenginiería de procesos.

El **APORTE TEÓRICO** de la investigación, está en elaborar un modelo teórico para el diseño de un programa de reingeniería de procesos aplicados al ámbito educativo, que permita incluir los procesos más importantes de servicio educativo en Educación Básica Regular.

Respecto a la **METODOLOGÍA** empleada, se trató de un diseño no experimental de tipo descriptivo propositivo que formula la propuesta de un programa de reingeniería de procesos de la institución educativa San Martin de Porras de Cayalti.

La presentación del trabajo ha sido organizado en tres capítulos:

El primer capítulo, hace referencia a la ubicación y de una breve reseña histórica de la I.E San Martin de Porras de Cayalti., población estudiantil, docente y administrativa; también se hace referencia al surgimiento del problema; como se manifiesta y qué características tiene, tendencias históricas del problema.

El segundo capítulo, precisa el modelo teórico, antecedentes de estudio, bases teóricas científicas, definición de términos y el modelo operacional como concreción del modelo teórico que sustenta la investigación.

El tercer capítulo, se propone el Programa de Reingeniería de procesos educativos institucionales que incluirá un instrumento de evaluación del programa propuesto con su respectiva validación.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa San Martin de Porras del Distrito de Cayaltí que se encuentra en la Provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque

Con respecto al Distrito de Cayaltí, los pobladores tienen las siguientes características:

- **Aspectos productivos**

  El centro poblado de Cayaltì es eminentemente agrícola que es su principal fuente de ingreso y menor escala de comercio. La agricultura: es más resaltante siendo el maíz, yuca, camote y otros alimentos de pan llevar, el frijol esta los más importantes
- **Ganadería:** posee ganado vacuno, ovino, porcino y aves.
- **Aspecto Religioso**

  Son muchas las actividades en este aspecto, el pueblo participa de las celebraciones de las festividades religiosas. Las más importantes son: San Martin de Porres, Señor de los Milagros.
- **Aspecto Cultural**

  Es muy rica su cultura por sus tradiciones y costumbre que cultivan los hace poseedores de una gama de conocimiento que van trasmitiéndose de generación en generación.

La Institución Educativa San Martin de Porras del Distrito de Cayaltí atiende a los estudiantes en dos turnos: Mañana y Tarde, con una población de 319 estudiantes, distribuidos en la siguiente tabla:

Hombres	Mujeres
188	131

1.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Actualmente la Institución Educativa San Martin de Porras del Distrito de Cayaltí cuenta con las aulas construida de material noble, cuenta con un director titular, profesores, personal de servicio y un profesor de computación con el aporte de los Padres de familia. Tiene una población escolar de estudiantes distribuidos del primer al quinto año en un solo turno. Así mismo cuenta con una biblioteca escolar que viene funcionado en la dirección con textos de educción y otros pero hace falta mayor implementación y actualización así como un ambiente adecuado con una buena iluminación y ventilación

La APAFA está conformada por padres de familia.

La institución educativa carece también de laboratorio, dirección (ambiente), sala de profesores, almacén, etc.

El local es propio, las condiciones de las aulas son buenas porque son de material noble, las vigas de los techos están en mal estado por lo que es necesario cambiarlas, los servicios higiénicos se encuentran en buen estado de conservación, se cuenta con energía eléctrica y agua potable.

La acción pedagógica está centrada en el aprendizaje de los jóvenes se dará énfasis a la práctica de valores y habilidades.

Se realiza un aprendizaje tomando en cuenta las actividades productivas de la comunidad.

La Institución Educativa a partir del año lectivo 2017 pasa a formar parte del Modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) que incrementa 10 horas pedagógicas semanales a la jornada escolar, lo que permite dedicar más tiempo de clase a áreas como Matemática, Inglés, Educación para el Trabajo, entre otras, así como

brindar acompañamiento al estudiante a través de un sistema tutorial y reforzamiento pedagógico. Por tal motivo, en la Institución Educativa se ha tenido que elaborar un nuevo Proyecto Curricular Institucional (PCI) para un mediano plazo (2017-2019) que permita concretar los aprendizajes fundamentales y básicos que deben desarrollar los estudiantes, donde se consideren las diferencias de estilos y ritmos de aprendizaje.

1.2.1. Diagnostico socio educativo

De acuerdo a la actividad económica de los padres de familia de los estudiantes de la institución educativa, podemos clasificarlos en los siguientes rubros:

- Pequeños empresarios : 12%
- Dependientes : 50%
- Eventuales : 38%

1.2.2. Análisis FODA

- **FORTALEZAS**
  - ✓ Aulas adecuadas para el desarrollo de clases.
  - ✓ Aula de Innovación Pedagógica.
  - ✓ Biblioteca de aula.
  - ✓ Docentes capacitados.
- **DEBILIDADES**
  - ✓ Estudiantes con problemas de aprendizaje.
  - ✓ Poca participación de padres de familia en la tarea educativa.
  - ✓ Estudiantes con desnutrición.
- **OPORTUNIDADES**
  - ✓ Apoyo por parte de la municipalidad del distrito.
  - ✓ Apoyo por parte de la Posta MINSA y Essalud.

- ✓ Apoyo del estado.

- **AMENAZAS**
  - ✓ Fenómeno climático.
  - ✓ Enfermedades infecto-contagiosas.

1.2.3. Diagnóstico del área interna

En el aspecto técnico pedagógico en el proceso de aprendizaje del primero al quinto de educación secundaria se emplea la metodología activa y personalizada para lograr una educación de aprendizaje significativo, los profesores trabajan en base de unidades, proyectos y módulos en base del nuevo diseño curricular nacional.

La elaboración del material educativo se hace con el apoyo de los coordinadores, estudiantes y docentes.

DESEMPEÑO DEL DOCENTES

El 85% de profesores alcanzaron sus objetivos propuestos con sus estudiantes y así demuestran el índice de aprobación de los estudiantes del primero al quinto de educación secundaria.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El organigrama de la institución educativa responde a las necesidades de la institución ya que se mantiene una coordinación y apoyo entre los diferentes organismos, Directivos, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia.

PROCESO DE GESTIÓN

Se aplica la ratificación de matrícula de los estudiantes que estudiaron el año anterior y a los grados siguientes.

La matrícula del año escolar se realiza en el mes de marzo, con el apoyo de la APAFA y administrativos, ya que el 100% de los profesores que asisten en el mes de marzo realizan la planificación curricular con el apoyo de dirección.

En cuanto a los traslados e ingreso de estudiantes que se realizan en la institución, se rige de acuerdo a lo establecido al SIAGIE.

COORDINACIONES

La Institución educativa está adscrita a Jornada Escolar Completa, motivo por el cual se cuenta con tres coordinadores de las diferentes *áreas, que acompañan, monitorean a los docentes en la mejora de su práctica pedagógica.

1.3. MANIFESTACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

La Institución Educativa San Martin de Porras de Cayaltí, es una organización educativa resistente al cambio, de prácticas predominantes tradicionales y hasta conservadoras por lo que el enfoque de la reingeniería que oriente a la institución a un cambio, es una necesidad urgente y una condición previa para que mejoren realmente los procesos pedagógicos e institucionales-

Observamos que en los trabajadores y demás agentes educativos de la institución educativa San Martin de Porras de Cayalti, las relaciones humanas no son las adecuadas generando un deficiente clima laboral lo que da lugar a que los logros de aprendizaje no sean significativos en los resultados.

1.3.1. Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa

Los objetivos estratégicos son el resultado de la planificación estratégica en la institución Educativa de Jornada Escolar Completa (JEC), los cuales son:

- Promover una formación integral, desarrollando en los estudiantes actitudes emprendedoras y habilidades sociales, resolución de problemas, comprensión lectora, la indagación y participación en el contexto de las Rutas de Aprendizaje.

- Concientizar a los educandos en el respeto del cuidado de su entorno, gestión de riesgos y salud.
- Resaltar el rol de la familia como parte de la formación integral de los estudiantes y su implicancia que esta tiene en la sociedad, a través de la Escuela de Padres.
- Cumplir fielmente con los procesos establecidos en el PCI, el cual nos permitirá alcanzar nuestros fines como institución.
- Seguir disciplinadamente los procesos curriculares que rigen en nuestra institución educativa, para así lograr las metas que nos propusimos alcanzar como institución educativa.
- Considerar los aprendizajes de los estudiantes, como un medio para poder desarrollarse de manera eficiente en su vida cotidiana, y deben entenderlo como un proceso que forma parte de su formación como persona humana e intelectual.
- Los aprendizajes deben abarcar todo el desarrollo integral de los educandos, y se debe adecuar a los distintos ritmos y estilos de aprendizaje de cada sujeto, consolidando el desarrollo de capacidades.
- Lograr que el alumno aprenda a aprender, darle valor a lo que está aprendiendo, practicando la autoevaluación acerca de cómo se va desarrollando en sus nuevos conocimientos y de cómo estos le van a ser de utilidad.
- Atender las necesidades e intereses de aprendizaje en los estudiantes y priorizar la adecuada utilización de estrategias de aprendizaje como un recurso que ayude a los estudiantes a desarrollar sus habilidades y capacidades.

- Alcanzar aprendizajes significativos para el desarrollo de su autonomía y las relaciones humanas en los alumnos.

1.3.2. Necesidades Educativas

- Comprensión e interpretación de textos, aplicando diversas técnicas de lectura para mejorar su capacidad comunicativa y la producción de textos.
- Desarrollar adecuadamente el pensamiento lógico matemático en la resolución de problemas de su entorno.
- Practicar los valores a través de las actitudes en la IE. y en su entorno familiar y social.
- Conocer y aplicar estrategias de autoaprendizaje.
- Promover la cultura alimenticia a nivel de escuela y familia.
- Reflexionar y desarrollar una conciencia ambiental, gestión de riesgos y salud
- Desarrollar habilidades en el manejo de las TIC a través de resultados concretos.
- Desarrollar una cultura de prevención en educación sexual, alcoholismo, delincuencia y drogadicción.

1.4. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DEL PROBLEMA

Para diagnosticar la problemática en la gestión de la institución educativa San Martín de Porras – Cayaltí se hizo un análisis documental de los instrumentos de gestión actuales: PEI. PAT y POI y en base a esa revisión, posteriormente se desarrollo el cuestionario docente, para corroborar lo descrito en los documentos de gestión. Utilizándose la técnica de la encuesta, aplicándose un cuestionario a 23 docentes, que se encuentra en el Anexo Nº 01

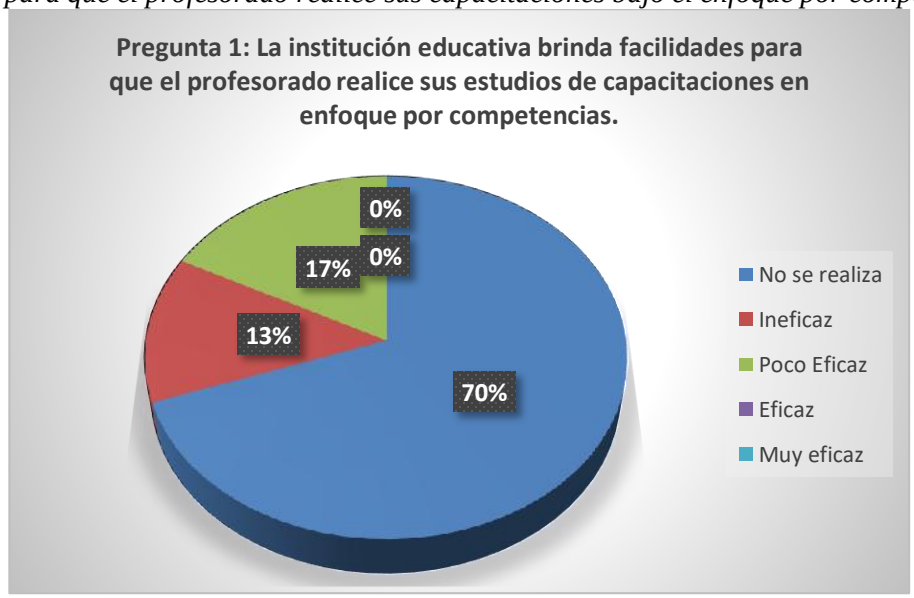
A continuación, se realiza un analisis de las preguntas más resaltantes del cuestionario.

Tabla 1: Resultados sobre si la institución educativa brinda facilidades para que el profesorado realice sus capacitaciones bajo el enfoque por competencias.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	16	69.57
2 Ineficaz	3	13.04
3 Poco eficaz	4	17.39
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 01 de la Encuesta a los docentes de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 1: Resultados sobre si la IE San Martín de Porras – Cayaltí brinda facilidades para que el profesorado realice sus capacitaciones bajo el enfoque por competencias



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 01
FECHA: Abril 2018

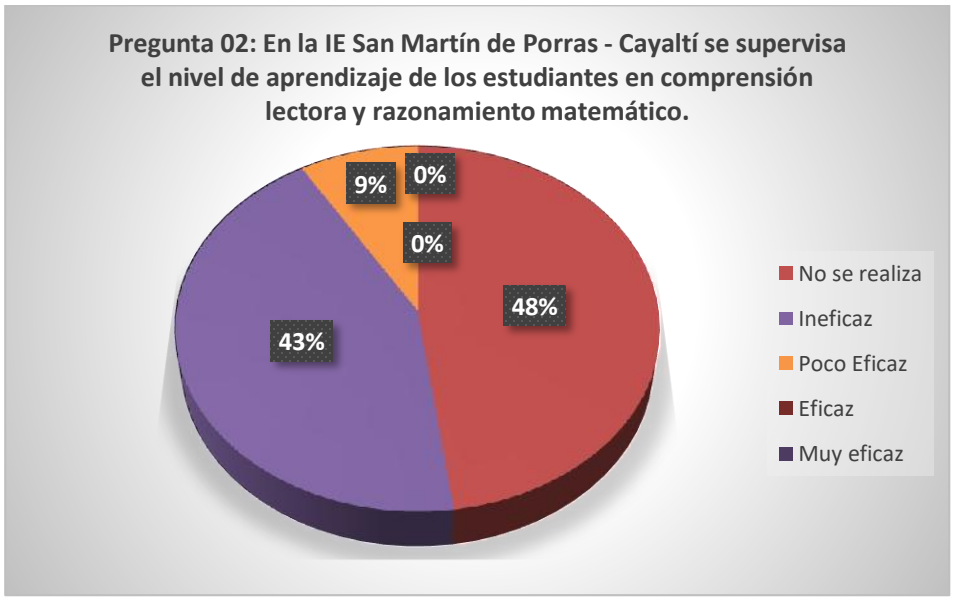
De ello podemos interpretar que la mayoríam de docentes (70%) manifiesta que la IE no brinda facilidades para que los docentes realicen sus capacitaciones basadas en el enfoque por competencias. En tal sentido, se debe primero establecer lineamientos que permitan las capacitaciones de los docentes garantizando el cumplimiento de sus obligaciones para con los estudiantes.

Tabla 2: Resultados sobre si en la IE San Martín de Porras – Cayaltí se supervisa el nivel de aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora y razonamiento matemático

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	11	47.83
2	Ineficaz	10	43.48
3	Poco eficaz	2	8.70
4	Eficaz	0	0.00
5	Muy eficaz	0	0.00
	TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 2 de la Encuesta a los docentes de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 2: Resultados sobre si en la IE San Martín de Porras – Cayaltí se supervisa el nivel de aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora y razonamiento matemático.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 02
FECHA: Abril 2018

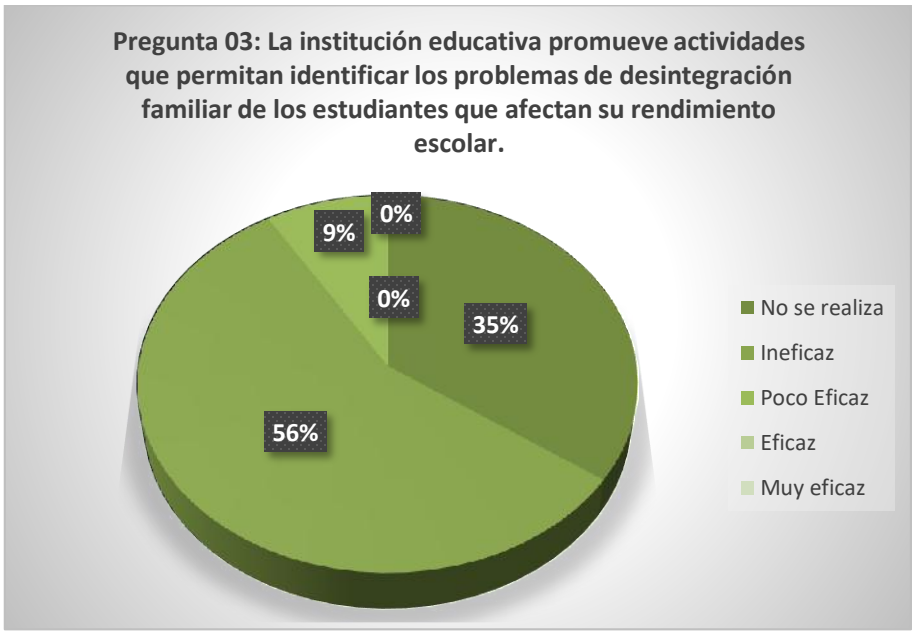
De ello podemos interpretar que las políticas de supervisión del nivel de aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora y razonamiento matemático son prácticamente inexistentes (48%) o ineficaces (43%) razón por el cual se debe trabajar en este aspecto si realmente se quiere lograr un cambio en la educación de los estudiantes.

Tabla 3: Resultados sobre si se promueve actividades que permitan identificar los problemas de desintegración familiar de los estudiantes que afectan su rendimiento escolar.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	8	34.78
2 Ineficaz	13	56.52
3 Poco eficaz	2	8.70
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 3 de la Encuesta a los docentes de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 3: Resultados sobre si se promueve actividades que permitan identificar los problemas de desintegración familiar de los estudiantes que afectan su rendimiento escolar.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 03
FECHA: Abril 2018

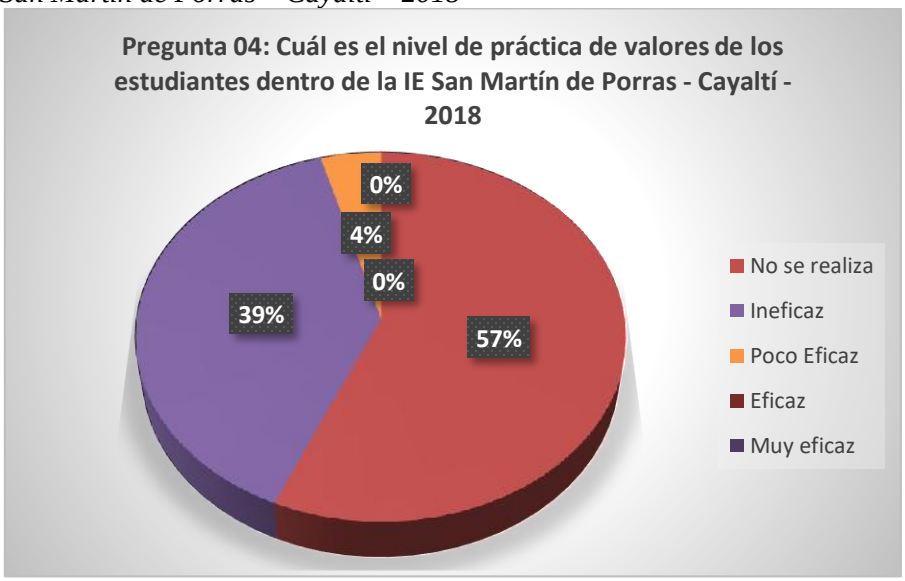
De ello podemos interpretar que las actividades que permitan la identificación de problemas de desintegración familiar que afectan el rendimiento de los estudiantes es ineficaz según los docentes (56%), mientras que otro importante grupo manifiesta que son inexistentes (35%), por lo tanto hay un desconocimiento de los problemas emocionales que puedan atravesar los estudiantes de dicha institución educativa.

Tabla 4: Resultados sobre el nivel de práctica de valores de los estudiantes de la IE San Martín de Porras – Cayaltí – 2018

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	13	56.52
2 Ineficaz	9	39.13
3 Poco eficaz	1	4.35
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 4 en la Encuesta a los docentes de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 4: Resultados el nivel de práctica de valores de los estudiantes de la IE San Martín de Porras – Cayaltí – 2018



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 04
FECHA: Abril 2018

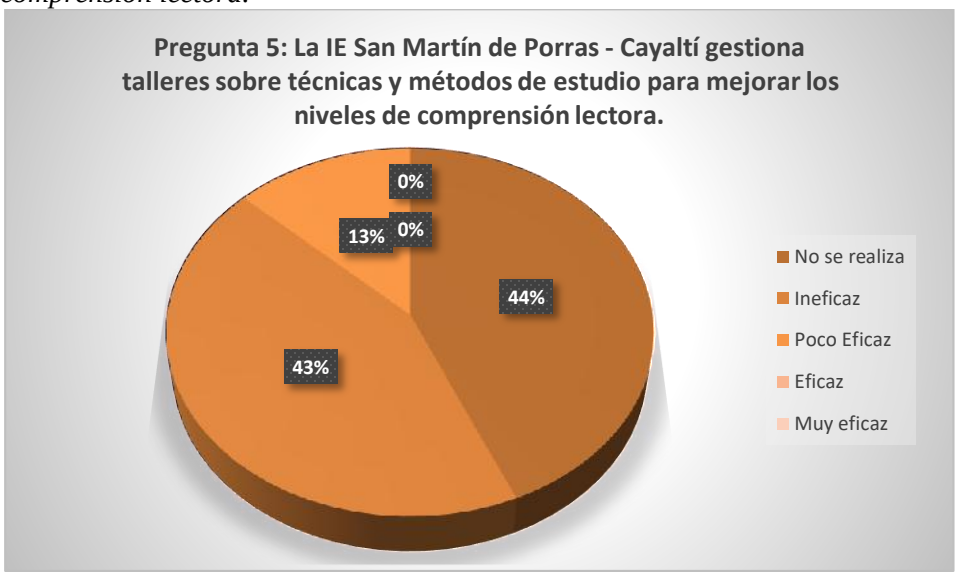
De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (57%) opinan que no se aplican políticas que fomenten la práctica de valores en la institución educativa, por tanto se debe reforzar este punto para poder buscar la formación del estudiante, donde no solo se le enseñe conocimientos sino también valores que le permitan ser un mejor ciudadano y un mejor ser humano.

Tabla 5: Resultados sobre si la IE San Martín de Porras – Cayaltí gestiona talleres sobre técnicas y métodos de estudio para mejorar los niveles de comprensión lectora.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	10	43.48
2 Ineficaz	10	43.48
3 Poco eficaz	3	13.04
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 5 en la Encuesta a los docentes de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 5: Resultados sobre si la IE San Martín de Porras – Cayaltí gestiona talleres sobre técnicas y métodos de estudio para mejorar los niveles de comprensión lectora.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 05
FECHA: Abril 2018

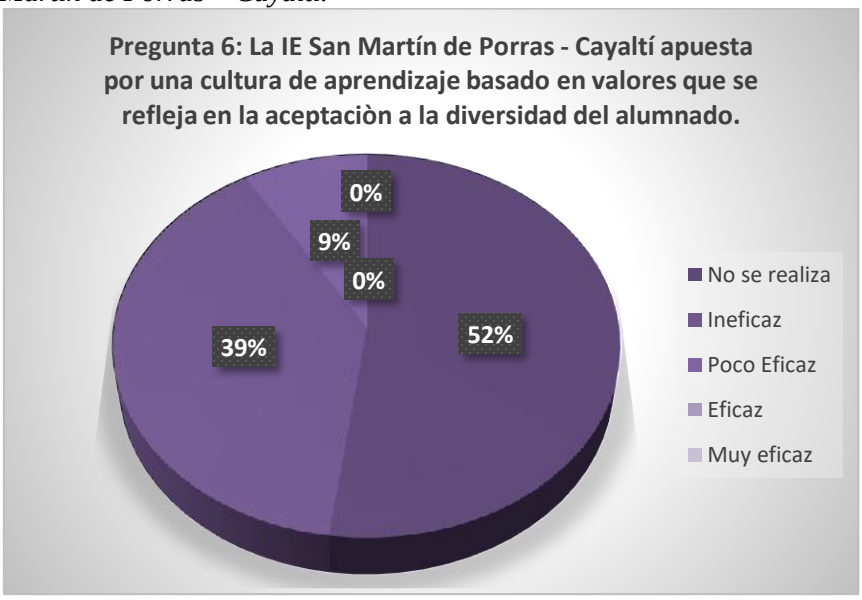
De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (43%) considera que no se realiza gestiones para talleres sobre técnicas y métodos de estudio y otro grupo considera que es ineficaz (43%) con esto se demuestra que se debe incidir en que el estudiante se autoconozca, que pueda saber cuáles son sus ritmos y estilos de aprendizaje y en base a ello pueda utilizar el método de estudio que más se adecue a su forma de aprendizaje.

Tabla 6: Resultados sobre una cultura de aprendizaje basado en valores que se refleja en la aceptación a la diversidad del alumnado de la IE San Martín de Porras – Cayaltí.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	12	52.17
2 Ineficaz	9	39.13
3 Poco eficaz	2	8.70
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 6 en la Encuesta a los docentes de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 6: Resultados sobre una cultura de aprendizaje basado en valores que se refleja en la aceptación a la diversidad del alumnado de la IE San Martín de Porras – Cayaltí.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 06
FECHA: Abril 2018

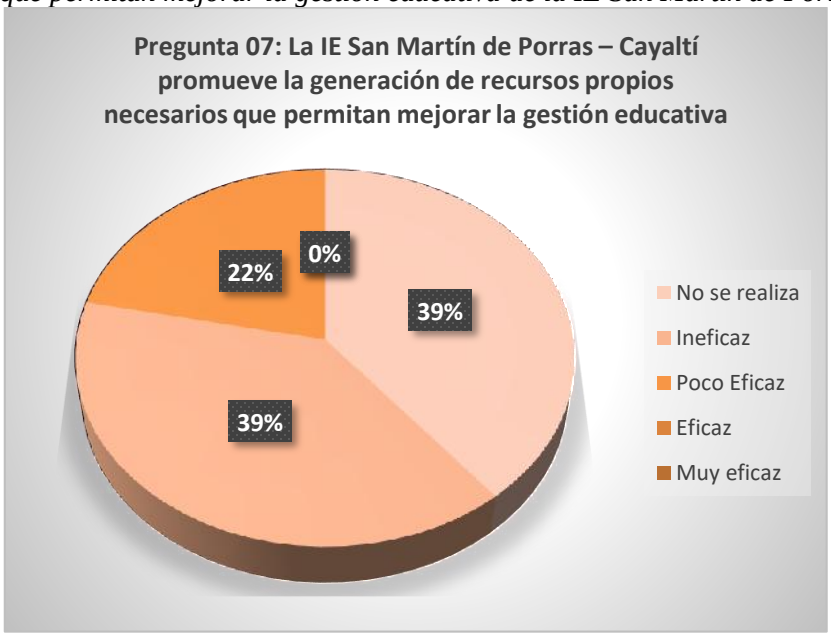
De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (52%) considera que no se tiene en cuenta una cultura de aprendizaje basado en valores que refleje la aceptación a la diversidad del alumnado y otro grupo considera que es ineficaz (39%) , eso demuestra que se debe trabajar en el desarrollo de una cultura de valores democráticos que promuevan la inclusión y que facilite la aceptación de la diversidad del alumnado.

Tabla 7: Resultados sobre la generación de recursos propios necesarios que permitan mejorar la gestión educativa de la IE San Martín de Porras

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	9	39.13
2 Ineficaz	9	39.13
3 Poco eficaz	5	21.74
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 7 en la Encuesta a los docentes de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 7: Resultados sobre la generación de recursos propios necesarios que permitan mejorar la gestión educativa de la IE San Martín de Porras.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 07
FECHA: Abril 2018

De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (39%) considera que no se promueve la generación de recursos propios y otro grupo considera que es ineficaz (39%), esto nos indica que los directivos deben realizar estrategias para generar recursos propios para la institución educativas que no se basen solamente en el costo de matrícula de cada año, y que permitan mejorar la educación en la institución educativa.

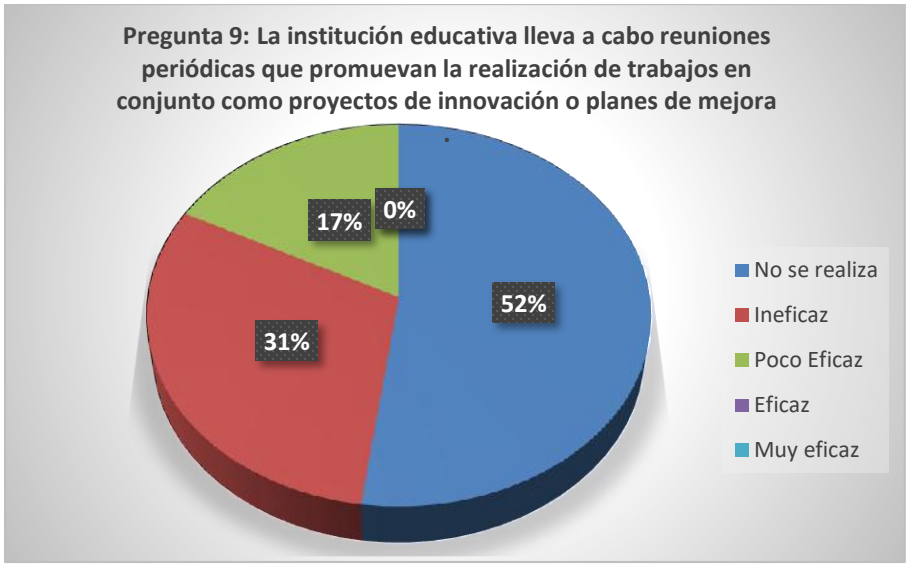
Tabla 8: Resultados sobre llevar a cabo reuniones periódicas que promuevan la realización de trabajos en conjunto en la I.E. San Martin de Porras

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	12	52.17
2 Ineficaz	7	30.43
3 Poco eficaz	4	17.39
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 9 en la Encuesta docente de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 8: Resultados sobre llevar a cabo reuniones periódicas que promuevan la realización de trabajos en conjunto en la I.E. San Martin de Porras

.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 08
FECHA: Abril 2018

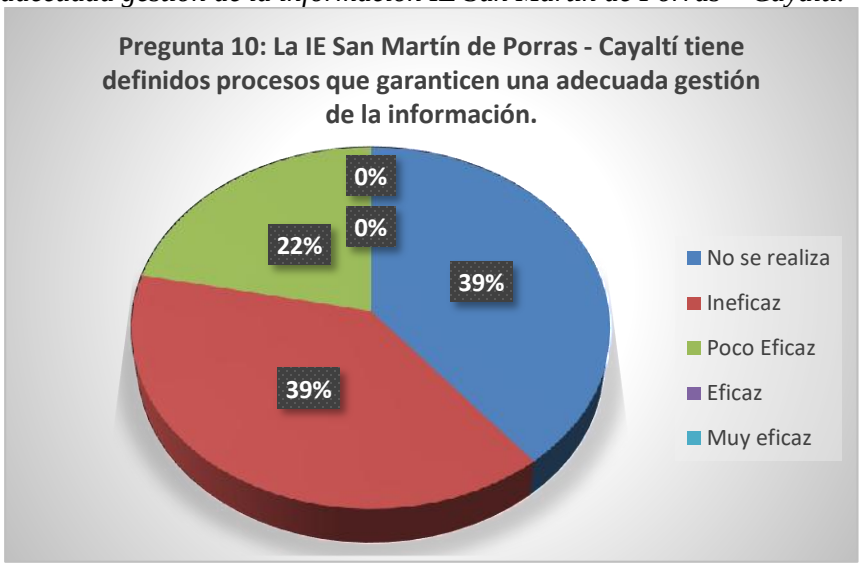
De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (52%) considera que no se no se lleva a cabo reuniones periódicas para fomentar el trabajo en equipo y otro grupo considera que es ineficaz (31%) , esto nos indica que aunque hay reuniones periódicas no se están aprovechando para fomentar el trabajo en conjunto entre docentes, que permita realizar proyectos de mejora para la institución educativa.

Tabla 9: Resultados sobre tener definidos procesos que garanticen una adecuada gestión de la información IE San Martín de Porras – Cayaltí

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	9	39.13
2 Ineficaz	9	39.13
3 Poco eficaz	5	21.74
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 10 en la Encuesta docente de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 9: Resultados sobre tener definidos procesos que garanticen una adecuada gestión de la información IE San Martín de Porras – Cayaltí.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 09
FECHA: Abril 2018

De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (39%) considera que no se tienen definidos procesos que garantice una adecuada gestión de la información y otro grupo considera que es ineficaz (39%), esto nos indica que al no tener asegurada una buena gestión de la información el trabajo administrativo de la gerencia educativa se vuelve mas tedioso y requerirá mayor cantidad de tiempo para poder realizarlo, tiempo que debería ser empleado en gestión planes de mejora para la institución.

Tabla 10: Resultados sobre calificación a la labor del personal de apoyo para la gestión de matrículas y registro de notas en la IE San Martín de Porras - Cayaltí.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No existe personal de apoyo	8	34.78
2 No brinda apoyo	11	47.83
3 Poco eficaz	4	17.39
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 11 en la Encuesta docente de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 10: Resultados sobre calificación a la labor del personal de apoyo para la gestión de matrículas y registro de notas en la IE San Martín de Porras - Cayaltí.

FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 10
*FECHA: Abril 2018**

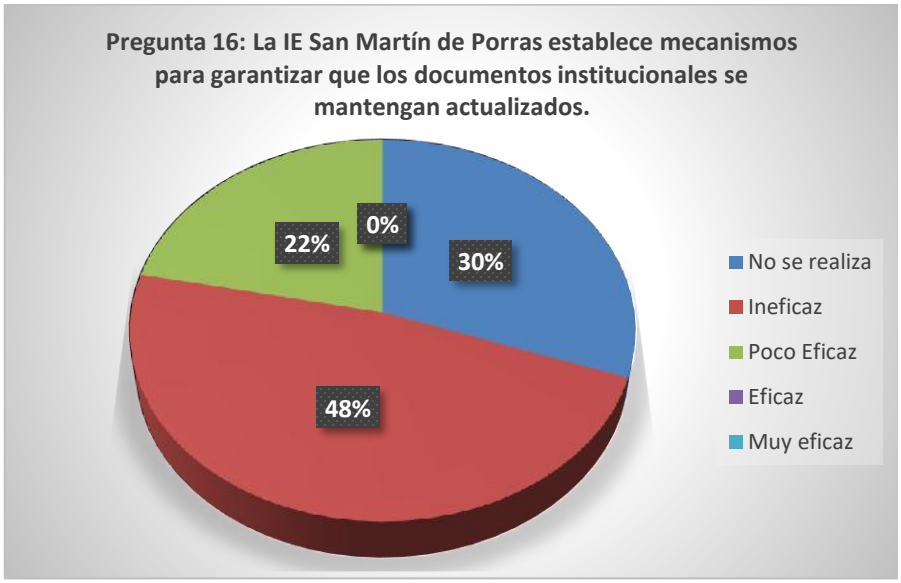
De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (48%) considera que se realiza de forma ineficaz y otro grupo menciona que no se realiza (35%), esto nos indica que los docentes desconocen que hay personal de apoyo para la gestión de matrículas y registro de notas, y esta situación se agrava porque opinan que estos procesos se dan de forma ineficaz o poco eficaz.

Tabla 11: Resultados sobre el establecimiento de mecanismos para garantizar que los documentos institucionales se mantengan actualizados en la IE San Martín de Porras

Valoración		Frecuencia	Porcentaje
1	No se realiza	7	30.43
2	Ineficaz	11	47.83
3	Poco eficaz	5	21.74
4	Eficaz	0	0.00
5	Muy eficaz	0	0.00
	TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 16 en la Encuesta docente de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 11: Resultados sobre el establecimiento de mecanismos para garantizar que los documentos institucionales se mantengan actualizados en la IE San Martín de Porras.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 11
FECHA: Abril 2018

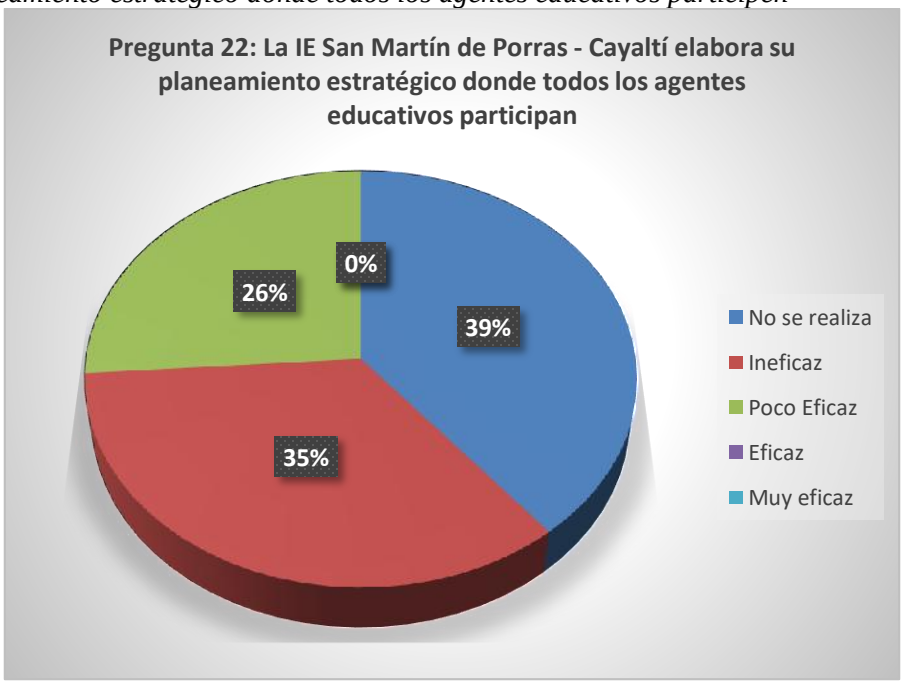
De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (48%) considera que el establecimiento de mecanismos para garantizar que los documentos institucionales se mantengan actualizados es ineficaz y otro grupo considera que no se realiza (30%), por tanto se debe trabajar en este punto. para cumplir a tiempo con la actualización de documentos normado por la Ugel.

Tabla 12: Resultados sobre si la IE San Martín de Porras - Cayaltí elabora su planeamiento estratégico donde todos los agentes educativos participen

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	9	39.13
2 Ineficaz	8	34.78
3 Poco eficaz	6	26.09
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 22 en la Encuesta docente de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 12: Resultados sobre si la IE San Martín de Porras - Cayaltí elabora su planeamiento estratégico donde todos los agentes educativos participen



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 12
FECHA: Abril 2018

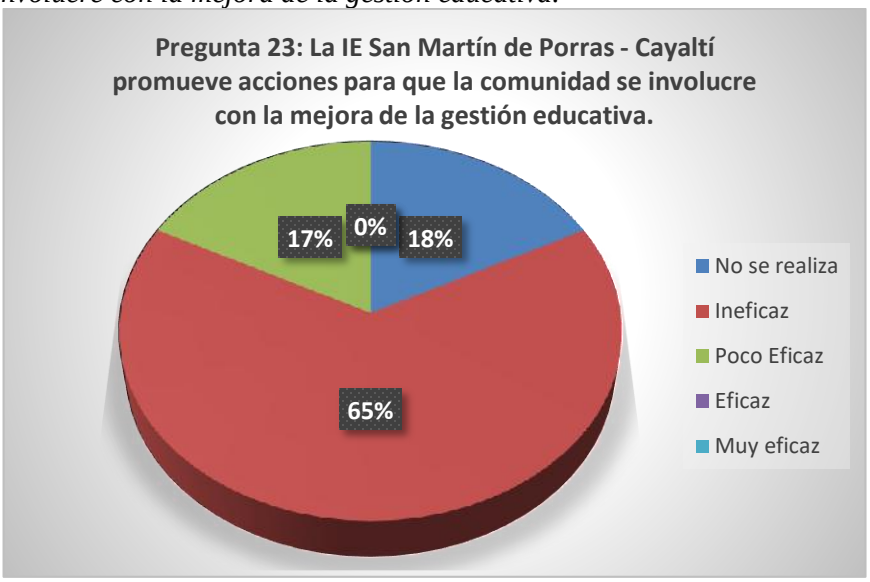
De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (39%) considera que no se realiza planeamiento estratégico donde los agentes educativos participen y otro grupo considera que se hace de forma ineficaz (35%) con esto se demuestra que si bien el proceso de planeamiento estratégico se realiza en la institución educativa, este aun no es participativo, donde todos los agentes educativos se sientan involucrados y representados.

Tabla 13: Resultados sobre si se promueve acciones para que la comunidad se involucre con la mejora de la gestión educativa.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1 No se realiza	4	17.39
2 Ineficaz	15	65.22
3 Poco eficaz	4	17.39
4 Eficaz	0	0.00
5 Muy eficaz	0	0.00
TOTAL	23	100.00

FUENTE: Pregunta 23 en la Encuesta docente de la IE. San Martín de Porras
FECHA: Abril 2018

Gráfico 13: Resultados sobre si se promueve acciones para que la comunidad se involucre con la mejora de la gestión educativa.



FUENTE: Resultados obtenidos de la Tabla Nº 13
FECHA: Abril 2018

De ello podemos interpretar que la mayoría de docentes (65%) considera que la realización de acciones para que la comunidad se involucre con la mejora de la gestión educativa se da de forma ineficaz y otro grupo considera que no se realiza (18%) con lo cual se indica que debe haber trabajo de la gestión comunitaria para integrar a los padres de familia en el mejoramiento del servicio educativo.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El problema en el presente trabajo de investigación queda formulado de la siguiente manera.

¿El diseño de un programa de reingeniería de los procesos educativos e institucionales fundamentará la mejora de la gestión de la Institución Educativa San Martin de Porres de Cayalti? 2018?

1.6. METODOLOGÍA EMPLEADA

Diseño no experimental de tipo descriptivo propositivo que formula la propuesta de un programa de reingeniería de procesos de la institución educativa San Martin de Porras de Cayalti.

Con respecto a la aplicación de una reingeniería de procesos se ha aplicado la metodología de Hammer y Champy que consideran cuatro etapas para aplicarla: Preparación, Estado Actual, Innovación e Implementación. En la presente investigación solo se han desarrollado las tres primeras etapas debido a que la tesis es no experimental.

1.6.1. Metodología para la aplicación de la reingeniería de procesos

- **QUÉ ES METODOLOGIA**.

Metodología es una manera sistemática y claramente ordenada, definida fundamentalmente en principios explícitos, de ejecutar una acción orientada a alcanzar un objetivo ya sea en el ámbito del conocimiento o de la organización.

Una buena metodología, o bien produce un plan de implementación, o desarrolla una serie de consideraciones que impulsara un plan subsiguiente. Si no se describe como hacer el cambio radical, este no se llegará a efectuar.

- **CÓMO SELECCIONAR LA METODOLOGIA**

La metodología que sirve para nuestras necesidades debe ser una guía que nos lleve a desarrollar respuestas completas y consecuentes, cuando las interrogantes son pertinentes a la cuestión que tenemos entre manos.

Cuando consideramos la metodología apropiada para la reingeniería, esperamos encontrar en ellas tanto facultades para los recursos humanos como la utilización de la tecnología de la informática como factores del cambio radical.

- **CRITERIOS DE SELECCIÓN**

La metodología más apropiada para la reingeniería de procesos debe tener otras características específicas que son muy importantes y que proporcionan una herramienta eficiente y eficaz.

A continuación se presentan los criterios y requisitos que se utilizan para evaluar las metodologías para llevar a cabo la reingeniería:

• Que sea apropiada para el trabajo de que se trata. Hablamos de una verdadera metodología de Reingeniería de procesos, no de una simple revisión de ingeniería industrial de software.

• Que sea lo suficientemente flexible como para prestarse a una serie de aplicaciones, es decir, no específica para una sola institución de servicios o una compañía de manufactura o distribución. También es importante que la metodología permita saltarse tareas que se aplican a la situación actual o las que representan trabajo ya terminado. Se requiere también flexibilidad con respecto al orden en que se ejecutan ciertas tareas (dentro de lo razonable, por supuesto) sin comprometer los resultados finales.

• Que sea conocida en el mercado. Tanto el vendedor como la metodología deben gozar de una reputación positiva y buena trayectoria. Queremos una metodología que haya sido empleada con éxito por organizaciones, y en situaciones similares.

• Que se pueda aprender, o sea que le pueda utilizar los miembros de un equipo de reingeniería después de una moderada capacitación previa. Esto permite a la organización llevar a cabo la reingeniería de procesos sin tener que valerse totalmente de "expertos" externos.

• Que fije los papeles y las responsabilidades de todos los que toman parte en la reingeniería de procesos: miembros de los equipos de reingeniería y líderes de equipo, patrocinadores, administradores de sistemas de información, personas y entidades interesadas, proveedores y socios, y consultores.

• Que identifiquen problemas específicos u oportunidades definiendo un punto de partida de orientación de las metas y estrategias, juntamente con el grado en que las actuales metas de proceso y las estrategias están mal acordadas.

• Que identifiquen datos claves para la toma de decisiones, llevando así el rediseño de la estructura administrativa y de los controles esenciales.

• Que brinde oportunidad y guía para el análisis, estimulando al equipo de reingeniería para que cuestione todos los aspectos de los procesos y sus actividades, tales como son hoy y como serán después una vez rediseñados.

• Que tengan un mecanismo para identificar y evaluar visiones alternas de un proceso rediseñado, con un plan de calificación y clasificación.

• Que determine medidas de rendimiento para evaluar las actuales características del proceso, las metas del proceso derivadas de metas corporativas, y el rendimiento proyectado del proceso rediseñado.

• Que produzca resultados prácticos identificando planes de acción, responsabilidades, requisitos en cuanto a recursos, prioridades, dependencias, etc.

• Que produzca resultados "factibles" es decir, que satisfagan los lineamientos originales del equipo patrocinador sobre costos

aceptables de la reingeniería, riesgos y tiempos para la realización de sus beneficios.

• Que sea complementada por apoyo, en forma de capacitación, guía y revisión por terceras personas, participación en equipos de reingeniería, facilitación, y otros tipos de asistencia consultiva.

• Que tenga incorporado un conjunto de herramientas para la productividad del equipo de reingeniería, o bien, que sea adaptable para otras herramientas disponibles (procesamientos de datos, cuadros de proyección electrónica, bases de datos, gráficas de presentación, etc.). Considerando los criterios de selección, una metodología que sirve de guía para la reingeniería de procesos, en forma general debe contar con cinco etapas, que permita a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. Además se deberán de incluir una serie de técnicas administrativas integradas que se usan para desarrollar y analizar la información necesaria a fin de identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos.

Es importante distinguir entre varias clasificaciones de técnicas administrativas como:

• Técnicas administrativas procedímentales individuales y formales son secuencias de pasos bien definidos que producen un resultado tangible, como modelación o formación de procesos, referenciadores y análisis de flujo de trabajo.

• Una combinación de varias técnicas administrativas procedímentales bajo un título descriptivo, tal como ingeniería informática, estructuración organizacional y administración del proyecto.

• Técnicas administrativas no procedímentales, como motivación o facilitación. La metodología apropiada para lograr el éxito en la aplicación de la reingeniería de procesos cuenta con cinco etapas que

comprenden la parte lógica del proceso que produce resultados prácticos identificando planes de acción, responsabilidades para efectuar los cambios radicales en los procesos estratégicos y de valor agregados.

Las cuatro etapas que utiliza la metodología son (Hammer & Champy, 1994):

1. Primera etapa: Preparación.
2. Segunda etapa: Estado Actual del Proceso
3. Tercera etapa: Innovación del Proceso.
4. Cuarta etapa: Implementación de la mejora.

1. PRIMERA ETAPA: PREPARACION.

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional, una constitución para el equipo de reingeniería y un plan de acción.

Empieza lógicamente con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo de la institución y que son la justificación de este proyecto de reingeniería.

También se establece claramente el vínculo esencial entre las metas decisivas de la institución y el rendimiento de procesos rediseñados y se definen los parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgos y cambio organizacional. En esta etapa se reúne el equipo de reingeniería, se le capacita y se produce el plan inicial de gestión del cambio.

A. PERSONAL QUE PARTICIPA EN LA REINGENIERIA DE PROCESOS.

Las instituciones no son los que rediseñan procesos; son las personas. La selección y organización del personal que realiza la

reingeniería de procesos son las piezas claves para lograr el éxito del esfuerzo.

El siguiente esquema surge de instituciones que han llevado a cabo la reingeniería de procesos:

a) **Comité directivo**: es un cuerpo formulador de políticas, compuestos por altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

b) **Líder**: es un ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.

c) **Dueño del proceso**: Personal que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocada en él.

d) **Consultor externo (facilitador**): Es la persona responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería.

e) **Equipo de reingeniería**: Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan la reingeniería y su ejecución.

En el mundo ideal, la relación entre todos estos sería así: El líder nombra el dueño del proceso, quien reúne el equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del consultor externo (facilitador) y bajo los auspicios del comité directivo.

a) **Comité Directivo**.

El comité directivo es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye a los dueños del proceso (aunque no se limita a ellos), quienes proyectan la estrategia global de reingeniería de la organización. Debe presidirlo el líder del proyecto.

Las cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y los proyectos particulares se ventilan en el comité directivo. Este grupo resuelve, por ejemplo, el orden de prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y de qué manera se asignarán los recursos disponibles. Los dueños del proceso y sus equipos acuden al comité

directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por sí mismos.

b) Lider

El líder es el responsable para que la reingeniería tenga éxito; una organización podrá hacer algunos "estudios teóricos" y hasta podrá salir con algunos conceptos de diseño de procesos; pero sin un líder no habrá realmente una reingeniería.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la institución el sentido del propósito de la misión. Además debe aclararles a todos que la reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevará hasta el fin.

El líder es el que nombra a los administradores como dueños de procesos y les asigna la responsabilidad en lograr grandes avances en rendimientos.

El líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y por medio de los dueños de los procesos, persuade a otros a convertir la visión en realidad. Y lo más importante debe crear un ambiente propicio para la reingeniería.

Para el papel del líder se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van a rediseñar de modo que la reingeniería pueda concluir con éxito.

No es necesario que sea el director ejecutivo porque tiene otros deberes dentro de la institución y responsabilidades que dirigen la atención lejos de los procesos. De modo que el papel del líder recae más bien en el jefe de sección o el director de la institución, cuya vista está dirigida tanto hacia fuera, hacía el cliente, como hacia adentro, hacia las operaciones del negocio.

El líder se define no como el que obliga a los demás hacer lo que él quiere, sino el que hace que quieran hacerlo. No obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan.

El líder de reingeniería demuestra su liderazgo por medio de señales, símbolos y sistemas:

Señales: son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería: qué significa, porqué la hacemos, cómo la vamos hacer, y que necesita.

Símbolos: Son las acciones del líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y demostrar que el sí hace lo que predica. Destinar a las mejores y más capaces de la institución a los equipos de reingeniería, rechazar ofertas que sólo ofrecen mejoras increméntales y quitar de en medio gentes que obstruyan el esfuerzo son acciones que, además de su valor intrínseco, son símbolos importantes. Le demuestran a la organización que el líder toma en serio la reingeniería.

Sistemas administrativos: sirven para reforzar el mensaje de la reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados en forma que los estimulen para acometer cambios importantes. Castigar al innovador cuando fracasa su innovación no sirve sino para que nadie más vuelva a tratar de innovar. No hay que castigar el fracaso. Los sistemas administrativos deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aun cuando fracasan, no castigarlos.

Que parte de su tiempo debe dedicar el líder a la reingeniería. No necesita gastar más que un pequeño porcentaje de su tiempo, típicamente para hacer revisiones de proyectos y dar charlas motivadoras en apoyo al esfuerzo. Al mismo tiempo, la reingeniería debe estar tan profundamente incrustada en su conciencia y en sus objetivos que sea la base de todo cuanto él realiza. La mayoría de los fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan las estructuras funcionales dentro de la compañía, de que deben subordinar los

intereses de sus áreas funcionales a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras.

c) **Dueño Del Proceso**.

El dueño del proceso, es el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un jefe de sección o personal de alto nivel, generalmente con responsabilidad en línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Si el deber del líder es hacer que la reingeniería tenga lugar en lo grande, el del dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel del proceso individual.

La responsabilidad de los procesos está fraccionada a través de las fronteras organizacionales. Por eso identificar temprano los principales procesos de la institución es un paso importante en la reingeniería.

Después de identificar los procesos, el líder designa a los dueños que guiarán esos procesos a lo largo de la reingeniería. Los dueños de los procesos suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes al proceso que se va a rediseñar. Para poder cumplir su cometido tiene que gozar de respeto de sus compañeros y gustar de la reingeniería, tienen que ser personas que se acomoden al cambio, toleran la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo de un dueño de procesos no es hacer reingeniería sino ver que se haga, tiene que organizar un equipo de reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo. Los dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo.

d) **Facilitador**.

Los dueños del proceso y sus equipos se concentran en sus proyectos específicos. ¿Quién atiende, a la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de

reingeniería de toda la organización? El líder tiene la perspectiva adecuada, pero no dispone de tiempo para la administración del esfuerzo, día tras día, así que necesita un fuerte apoyo del personal del equipo. El que desempeña este papel lo denominamos facilitador de la reingeniería.

Tiene dos funciones principales: la primera, capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; La segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

Un dueño de proceso recién nombrado debe ser el facilitador, es el que sabe lo que hay que hacer para realizar la reingeniería.

También puede colaborar en la elección del personal interno de la institución que forma parte del equipo que participa en la reingeniería e identifica a los consultores externos apropiados.

También vigila a los dueños del proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la reingeniería. El facilitador podría convocar y presidir algunas discusiones entre los dueños de los procesos.

Además le compete igualmente el desarrollo de una infraestructura para reingeniería, de modo que todo nuevo proyecto de reingeniería no parezca ser el primer que ha hecho la institución.

Con frecuencia es posible anticipar con tiempo en el desarrollo de un proyecto que tipo de sistema de información va a necesitar la institución para sostener el esfuerzo de reingeniería. Instalar los equipos necesarios y el correspondiente software (las plataformas) para esos sistemas desde temprano, hará marchar la ejecución mucho más rápidamente.

e) **Equipo De Reingeniería**.

El verdadero trabajo de reingeniería, la carga pesada, es labor del personal que conforma el equipo. Estos son lo que tienen que producir

las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Estos son los individuos que en la práctica reinventan el proceso.

Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una institución que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Es importante que a estos grupos se le llamen "equipos" no comités. Para que funcione bien deben ser pequeños entre cinco o diez personas. Y cada uno constará de dos tipos de miembros:

B. EL PERSONAL INTERNO DE LA INSTITUCIÓN Y LOS CONSULTORES EXTERNOS.

Definimos al personal interno como individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Para conocer el proceso existente y saber cómo lo ejecuta la institución en la actualidad es una espada de dos filos. El conocimiento íntimo del proceso existente le permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de sus problemas de desempeño; pero esa misma proximidad al proceso existente quizá lo dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

El personal interno a veces confunde lo que es con lo que debe ser. En consecuencia son personas que hayan desempeñado sus cargos durante un tiempo lo suficientemente largo como para conocerlos a fondo, pero no tan largo como para que crean que el viejo proceso es razonable; no deben haberse habituado a lo ilógico de las maneras estandarizadas de hacer las cosas.

Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá. Cuando llegue el momento de instalar el nuevo proceso, el personal interno actuará como agentes claves para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios. Sin embargo, no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Un equipo compuesto exclusivamente por

personal interno tendrá que volver a crear lo que ya existe, quizá con una mejora de un 10 por ciento. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no lo quebrantará.

Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente interna de la institución; pero para cambiarlo, necesita elementos destructivos. Estos son los consultores externos.

Como los consultores externos no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. El deber de los consultores externos en el equipo es hacer olas. Como no tienen obligaciones con personas que les afecten los cambios que ellos; sienten que tienen más libertad para correr riesgos.

De donde salen los consultores externos, según la definición, son personas que no están involucradas en el proceso. Tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores, pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de cada uno de los procesos que van a intervenir. Tienen que ser pensadores imaginativos, capaces de visualizar un concepto y de realizarlo.

Pero, en realidad, las instituciones suelen tener muchos candidatos dentro de su propia organización. Donde hay que buscarlos es en los departamentos como ingeniería, sistemas de información y mercadotecnia. Donde tienden a congregarse personas de orientación a procesos e inclinaciones innovadoras. Las instituciones que no tienen en sus propias dependencias candidatos apropiados pueden salir a buscarlos por fuera, por ejemplo contratando firmas de consultores con experiencia en reingeniería. Estos consultores aportan una experiencia que las compañías quizá no pueden duplicar por sí solas.

El personal interno y los consultores externos no se mezclan fácilmente. Cuando dan comienzo a sus labores, no hay que esperar

que todo va andar sobre ruedas. Las reuniones del equipo serán más bien como las sesiones en la cámara de diputados, y así es como deben ser. La falta de pugnacidad y conflicto durante la reingeniería indica generalmente que no está ocurriendo nada productivo.

Los miembros de un equipo tienen que ser amigos que comparten un común objetivo: mejorar la ejecución de su proceso. No hay lugar para jurisdicciones privadas y programas personales.

El dueño del proceso es su cliente, no su jefe, y el sistema que mide y recompensa su desempeño debe aplicar como criterio dominante el progreso de equipo hacia su meta.

Para funcionar como equipo, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, lo cual no es tan fácil como parece.

Un deber del líder es encontrar o apropiarse un espacio adecuado para su equipo.

La reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán.

Oficialmente, el equipo de reingeniería no tiene jefe. Generalmente le resulta útil tener un capitán: a veces lo nombran el dueño. Pero más a menudo lo eligen por unanimidad sus mismos colegas.

A veces es personal interno o en su caso personal de los consultores externos y debe actuar como facilitado y comisario del equipo. Su deber es capacitar a los miembros para que hagan su trabajo. Puede establecer la agenda para las reuniones, ayudar al equipo a cumplirla y meditar en los conflictos.

Con frecuencia se hacen tres preguntas sobre reingeniería: ¿Cuánto? ¿Cuánto tiempo? Y después ¿qué? Los que preguntan cuánto, quieren saber qué proporción de su tiempo deben dedicar al esfuerzo de reingeniería los miembros de un equipo. Respecto de este requisito, es él más estricto. Las destinaciones de horas limitadas no funcionan. Un compromiso mínimo es el 75 por ciento del tiempo de

cada miembro, tanto el personal interno como el personal de los consultores externos. Una obligación inferior dificulta muchísimo hacer que se realice algo, y además se corre el riesgo de alargar tanto el esfuerzo que pierda impulso y se muera. En realidad, se recomienda que las instituciones asignen a los equipos personales que destinen el cien por ciento de su tiempo, pues además de facilitarles así que cumplan su cometido, se da con ello una clara notificación a toda la institución de que la administración toma en serio la reingeniería.

Tienen que romper los viejos lazos para poder ser leales al proceso, al esfuerzo de reingeniería y a sus compañeros.

Para reforzar esta perspectiva, el personal interno no debe pensar que van a volver a sus viejos puestos una vez concluida la reingeniería; antes bien, deben esperar que entraran a formar parte de la nueva organización que va a ejecutar el nuevo proceso que está diseñado.

El equipo básico, el que tiene la responsabilidad directa del esfuerzo de reingeniería. Generalmente le sirve de complemento un grupo extemo de colabores de media jornada u ocasionales que hacen aportes más limitados y especializados.

Especialistas con experiencia en disciplinas específica como informática, recursos humanos o relaciones públicas se incluyen también en este grupo externo. Ellos poseen información que el equipo necesita, y se les pueden encargar ciertas tareas, tales como construir un sistema de información en apoyo del nuevo proceso o desarrollar un plan de comunicaciones para hacer conocer dicho proceso del resto de la organización.

Los compromisos de los distintos individuos varían, pero todos participan. Además del líder y del equipo de reingeniería, vemos surgir otros dos papeles cuando la institución sé rediseña: el comité directivo y el facilitador de la reingeniería.

C. **TECNICAS ADMINISTRATIVAS**.

Descripción de las técnicas administrativas que se utilizan en la primera etapa:

• La formación del equipo se encamina a organizar a los miembros del equipo de reingeniería como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología. También se incluyen aquí los papeles y las responsabilidades de todos los miembros del equipo y demás personas que toman parte en el proyecto final (patrocinadores, clientes, socios, consultores, facilitadores, etc.).

• La motivación es importante en el desarrollo de interés y entusiasmo entre los patrocinadores y los miembros del equipo de reingeniería para estimularlos a buscar y entender la oportunidad de cambios decisivos.

• La gestión del cambio empieza aquí con el desarrollo del plan de cambio. En su forma original, se establece espacios de tiempo aproximados para cada actividad del proyecto y se fijan puntos específicos o fechas de revisión únicamente para esta primera etapa. El plan de cambio evolucionará en sustancia y detalle a medida que avance el proyecto.

• La autoevaluación analiza los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización. Entre los temas examinados se ha incluido ciclo de vida de la organización, estructura organizacional formal, cargos/tareas y trabajo, personas y cultura de la organización.

• La evaluación ambiental se encamina a identificar las fuerzas externas con las cuales tiene que enfrentar la institución. Estas fuerzas pueden amenazar o brindar oportunidades. Entre ellas se incluyen fuerzas económicas, políticas, legales, sociales, éticas y tecnológicas en los niveles nacional y global.

• La modelación de clientes es tal vez la técnica más crucial y el primer punto en que debe trabajar el equipo. Aquí el objetivo es obtener una comprensión total de los clientes, su relación con la organización y, lo

más importante, sus expectativas. Esto es indispensable, para identificar el aspecto de valor agregado de los procesos, el grado que tienen que cambiar.

• La medida del rendimiento y el análisis de tiempo de ciclo se usan en dos formas 1) para definir las expectativas de rendimiento de los clientes y 2) para cuantificar las medidas de la manera como se está realizando el trabajo en la actualidad (volúmenes, tiempos de proceso, etc.), identificando los problemas que van apareciendo.

• La modelación de procesos produce representaciones gráficas de los procesos y subprocesos individuales, mostrando el orden de las actividades, identificando insumos y productos, los mismos que los factores críticos para el éxito.

• Los programas de integración de proveedores y socios se emplean para extender el modelo de proceso a fin de incluir la relación que tienen con los diversos procesos los proveedores y otros socios del negocio.

• El análisis de flujo del trabajo complementa la modelación de procesos, operando sobre el modelo para identificar actividades críticas necesarias para que el proceso funcione, lo mismo que aquéllas que agregan valor.

• La correlación organizacional toma las tareas y las actividades específicas relacionadas con procesos y documenta las medidas tomadas y las responsabilidades de diversos elementos de la organización funcional existente.

• La contabilidad de costo de actividades cuantifica los costos de mano de obra relacionados con tareas específicas del proceso, sobre la base de volúmenes actuales de trabajo y dotación de personal.

• El análisis de valor de procesos se emplea para fijar las prioridades de proceso de cumplir las metas y los objetivos corporativos. El análisis también tiene en cuenta la magnitud de la oportunidad de

mejora y los factores de tiempo, costo y riesgo relacionados con un cambio radical.

2. SEGUNDA ETAPA: ESTADO ACTUAL DEL PROCESO.

En esta segunda etapa se desarrolla una compensación del modelo de proceso orientado al cliente. La identificación produce definiciones del cliente, procesos y medida de rendimiento, e identifica procesos de valor agregado. Productos típicos de trabajo de esta etapa son, entre otros, diagramas de procesos organizacionales, lista de recursos, datos de volúmenes y frecuencias y lo más importante, la designación de los procesos que se van a rediseñar.

El modelo que se desarrolle debe estar orientado al cliente que identifica los procesos estratégicos de valor agregado, correlaciona organizaciones, recursos y volúmenes con procesos específicos y prioridades, y recomienda procesos específicos con objetivos de mayor impacto para reingeniería.

En esta etapa se usan varias técnicas administrativas para hacer llegar datos que describen el trabajo tal como se efectúa en la actualidad. En muchos casos, etapas subsiguientes utilizaran las mismas técnicas para sustentar análisis de esos datos.

A. TECNICAS ADMINISTRATIVAS.

Descripción de las técnicas administrativas que se utilizan en esta segunda etapa:

• Definición de los componentes clave del proceso.

• Comprensión de las necesidades del cliente y de sus requerimientos para con el resultado del proceso.

• Identificación de debilidades y de posibles **puntos de ruptura** que constituirán oportunidades de mejora radical.

• Establecimiento de objetivos de rendimiento.

•..La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación son técnicas continuas en esta etapa.

B. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Es la obtención y diagramación de información cuantitativa y cualitativa sobre los procesos actuales y objetivos de la organización, en todas dimensiones.

Con la evaluación de la situación actual es posible determinar cuáles procesos requieren ser transformados para hacerlos más eficientes y efectivos o cuáles pueden ser eliminados. La decisión de redisefiar o eliminar procesos está en función de sí apoyan las metas de la organización.

C. PROPÓSITO DE LA DOCUMENTACIÓN

• Proporcionar el punto de partida en la búsqueda del mejoramiento. (El mejoramiento de procesos requiere cambios y el cambio documentar el ambiente y objetivos de la organización).

• Identificar la problemática de cada proceso, para identificar oportunidades de mejora

• Habilitar a los participantes en la identificación de problemas y acopio de información.

3. TERCERA ETAPA: INNOVACIÒN DEL PROCESO.

El propósito de esta etapa es especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para

desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

A. TAREAS PRINCIPALES.

Para el desarrollo de la etapa de diseño técnico se recomienda utilizar las siguientes tareas principales:

a) **Modelar relaciones de entidades**. Esta tarea identifica las relaciones entre entidades, también la dirección y la coordinación de dichas relaciones, es decir, si la relación es de uno a uno, de uno a muchos, o de muchos a muchos, y cuál entidad es "dueña" de otra entidad. Puesto que las entidades son las "cosas" con que tiene que ver un proceso, los elementos técnicos del proceso comprenden información (es decir, colecciones de datos) sobre las entidades. Esta tarea es un primer paso -para modelar los datos.

b) **Reexaminar conexiones de los procesos**. Esta tarea considera si el movimiento de pasos entre actividades, de actividades entre procesos, o la redistribución de la responsabilidad de los pasos pueden mejorar el rendimiento. Identifica también casos en que una mejor coordinación entre actividades mejoraría el rendimiento.

c) **Instrumentar e informar**. Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar (generalmente archivos relacionados con las entidades) y agrega subprocesos, según se necesite, para capturar, reunir y diseminar la información necesaria. Instrumentar e informar son ambos verbos transitivos. Por instrumentar queremos decir instalar los instrumentos necesarios para medir las variables del rendimiento por los cuales vamos a administrar el proceso. Por información queremos decir hacer disponible la información de

rendimiento en una forma útil. Los instrumentos tienen que suministrar información completa y congruente.

d) **Consolidar interfaces e información**. Esta tarea define los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas. Identifica y elimina duplicación de corrientes de información, y con ellas las actividades de reconciliación necesarias para resolver a cuál de los duplicados se debe dar crédito. La mayor parte de las organizaciones no han tenido hasta ahora una perspectiva de proceso, y, por consiguiente, sus esfuerzos por introducir procedimientos, sistematizar y automatizar el trabajo han producido por lo general una colcha de retazos de soluciones parciales incompatibles. No es raro ver un proceso de negocios apoyado por una combinación de sistemas manuales y computarizados que no guardan relación entre sí.

e) **Redefinir Alternativas**. Esta tarea evalúa la necesidad de casos especiales si los hay en el proceso. Si es necesario, considera segregar los casos especiales en procesos separados. En otros términos, busca reemplazar un solo proceso complejo por uno o más procesos simples.

   A veces esta tarea indica que un solo proceso debe dividirse en dos mediante la segmentación de los insumos y la creación de flujo paralelos.

f) **Reubicar y reprogramar controles**. Esta tarea busca reducir el número de actividades que no agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de control de éste. Se logra esto integrando los controles en actividades que sí agregan valor, reemplazando detectar errores por evitar errores, y trasladando la detección del error lo más cerca posible al punto donde este se presenta. Esta tarea revisa también las relaciones lógicas entre actividades a fin de descubrir oportunidades para realizar

en paralelo actividades que en la actualidad se ejecutan en serie. Obviamente, esto aumentaría la rapidez del proceso.

Cuando se usan sistemas manuales, los procesos son en su mayoría seriales porque toda la información necesaria para procesar una transacción tiene que pasar por el proceso junto con la transacción. Distintas personas no pueden trabajar al mismo tiempo en ésta porque el archivo sólo puede estar en un lugar a un mismo tiempo.

g) **Modularizar**. El propósito de esta tarea es definir las partes de los procesos rediseñados que se pueden implantar independientemente. Esta partición del proceso, si ella existe, permite que el proceso sea distribuido en el espacio o en el tiempo.

El análisis formal de esta tarea consiste en determinar las dependencias entre las actividades del proceso revisado y en determinar interacciones entre actividades y entidades. Este análisis permite agrupar actividades por cambios relacionados entre sí y por proximidad en el tiempo o en el espacio, de modo que se puedan definir módulos para movimiento y para implementación.

h) **Especificar implantación**. Esta tarea utiliza los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales (centralizadas o descentralizadas) y alternativas de implementación (primera subvisión, segunda subvisión, etc.) El análisis de estas alternativas conduce enseguida a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, el tiempo y la organización.

i) **Aplicar tecnología**. La tecnología es uno de los capacitadores claves de la reingeniería de procesos (los otros son información y potencial humano. La nueva visión de proceso desarrollada en la tercera etapa tendrá ciertamente que ser informada por un

conocimiento de los actuales usos, capacidades y limitaciones de la tecnología. Pero en esta tarea se harán aplicaciones específicas de tecnología al proceso.

Las principales aplicaciones de tecnología en la reingeniería de procesos son para lo siguiente:

- Analizar, simulaciones, correlaciones, tendencias, proyecciones electrónicas, presupuestos, o lo estándar contra lo real.
- Captar y documentar, p.ej., imagen, almacenamiento de datos, micropelícula.
- Comunicar, p.ej., comunicaciones de datos, telefonía, vídeo, redes.
- Control, p.ej., telemetría, control de proceso, inteligencia artificial, retroalimentación, mando y control.
- Interfaces humanas, p.ej. gráficos, reconocimiento y respuesta de voz, vídeo.
- Identificador, p.ej, códigos de barras, bandas magnéticas, respondedores. • Informar, p.ej., telemetría, acceso en línea.
- Administrar, p. ej., Apoyo de decisiones, información administrativa.
- Manufacturar, p. ej. , Diseño ayudado por computadora, manufactura computarizada o integrada, manejo de materiales, robótica.
- Dar movilidad, p. ej., Teléfono celular, computadoras laptop o manuales.
- Compartir pericia, p. ej. , Sistemas expertos basados en conocimientos, carteleras.
- Compartir información, p.ej., bases de datos, servicios de información externos y redes.

B. TECNICAS ADMINISTRATIVAS.

Descripción de las técnicas administrativas identificadas en la etapa de solución diseño técnico se usan como sigue:

• **Análisis de flujo de trabajo**. Cuando se emplea en esta etapa, analiza las conexiones entre los procesos para identificar oportunidades de cambio de pasos, responsabilidades, etc.

• **Ingeniería informática**. Se utiliza de diversas maneras en esta etapa para definir la solución técnica, en particular dónde y cómo aplicar tecnología como capacitador para implementar las actividades y los pasos de procesos revisados (rediseñados). Estas tecnologías van desde información administrativa hasta telecomunicaciones, captación de datos y sistemas expertos. La ingeniería informática se utiliza también para identificar los elementos de información en el sistema, las recíprocas relaciones de estos elementos y sus relaciones con los procesos y las actividades que los producen y consumen. Estas relaciones sugieren la necesaria división del diseño técnico en unidades para apoyar los procesos y las actividades individuales. La ingeniería informática especifica además las interacciones entre dichas unidades de modo que puedan cumplirse las funciones del sistema.

• **Medida del rendimiento**. Ayuda a identificar los puntos apropiados para controles de proceso y captación de datos de rendimiento.

• **Automatización estratégica**. Considera cómo se puede alcanzar la solución técnica, con atención a la aplicación de tecnología y las opciones de implementación (emplear o adaptar sistemas existentes, reemplazar, contratar por fuera, etc.)

• **Gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación**. Son técnicas continuas en esta etapa. La gestión del cambio, en particular, desarrollará el plan de implementación para la solución de diseño técnico.

4. CUARTA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA

El propósito de esta etapa es realizar la mejora establecida en la etapa anterior. La etapa de implementación produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismo de cambio continuo durante la vida de la versión de producción.

Si hasta aquí el proyecto de reingeniería ha tenido éxito, los diseños y los planes producidos en etapas anteriores especificarán casi totalmente el trabajo de la etapa de Implementación. Decimos "casi" porque la implantación nunca resulta exactamente como se había programado.

Como lo sabe todo el que haya manejado un proyecto, son los detalles de la implementación y cómo se manejen lo que decide entre éxito y fracaso. Repetidamente se ha mostrado que los excesos y los fracasos de un proyecto provienen con menor frecuencia de haber juzgado mal las actividades que hemos planificado, que de actividades que no habíamos planificado. Por eso insistimos en la planificación del proceso de reingeniería desde el principio. Sin un plan, no podemos estar seguros adónde va el proyecto, si está progresando satisfactoriamente, si realmente ya llegó a su destino.

A. TAREAS PRINCIPALES.

Para el desarrollo de la etapa de transformaciones recomienda de las siguientes tareas principales:

a) **Completar el diseño del sistema**. En esta tarea, lo mismo que en las subsiguientes, la metodología de la reingeniería se vale de la nomenclatura de ingeniería informática. Sin embargo, cualquier método probado de desarrollo de sistemas es igualmente válido

La tarea tiene que ver con el diseño "externo" de un sistema nuevo o revisado de apoyo del proceso rediseñado. Incluye modelar subprocesos, modelar datos, definir aplicaciones y diseñar diálogos o menús e informes en pantalla. Alternativa, esta tarea podría incluir la selección de un paquete de aplicaciones disponibles en el comercio y diseño extemo de cualquier modificación.

b) **Ejecutar diseño técnico**. Esta tarea tiene que ver con el diseño "interno" del sistema nuevo o revisado que apoya el proceso rediseñado. Para paquetes, esta tarea ya la realizaba el vendedor.

Esta tarea escoge la plataforma o plataformas sobre las cuales se va a montar el sistema de aplicación. Tanto para sistemas de información como para sistemas físicos, la plataforma consiste en aparatos y software. La diferencia principal está en los dispositivos terminales. Los terminales de los sistemas de información proporcionan interfaz humana. Los de los sistemas físicos proporcionan interfaces tanto con los seres humanos como las cosas.

Las decisiones sobre selección de plataforma deben ser impulsadas por las necesidades y por la disponibilidad de software de aplicación. En igualdad de circunstancias, un equipo de reingeniería debe escoger primero el paquete de aplicación más apropiada y luego la plataforma en la cual funcionará mejor. Esa es la razón por la cual pusimos la selección del paquete en la tarea precedente. Pero a menudo un equipo de apoyo no tiene completa libertad para elegir plataforma.

c) **Desarrollar planes de prueba de introducción**. Esta tarea determina los métodos que se van a emplear para validar el sistema; es decir, determina cómo verificar la corrección y la calidad de las entregas del proyecto. Las dos herramientas

principales de verificación son revisión estándar y revisión independiente. La primera es importante por varías razones. Primero, da dirección a quienes están desarrollando el proyecto; segundo, da un punto de referencia a los revisores; y tercero, ayuda a condicionar las expectativas de los clientes. Revisión independiente significa que personas distintas de los que lo estén desarrollando revisan las entregas. La "revisión" pueden incluir sistemas, tensión, pruebas paralelas o piloto, inspección u observación visitas, demostraciones, etc.

La tarea determina también los métodos que se van a usar para conversión y transición y desarrolla un plan de implantación por fases. La conversión entraña varias cuestiones. En primer lugar, el nuevo sistema puede remplazar en todo o en parte a un sistema existente, llamado a menudo el sistema legado.

d) **Evaluar al personal**. Esta tarea evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de conformidad con el cambio y su aptitud. La evaluación de aptitud es muy importante porque la determinación de la disposición de cada persona debe basarse en ella misma, no en el cargo que desempeña. Algunas personas no están suficientemente calificadas para su cargo, y a otras les sobran calificaciones. Algunas tienen destrezas, conocimientos y orientación no relacionados con su cargo actual pero muy deseable en otros cargos.

e) **Construir un sistema**. Esta tarea produce una versión del nuevo proceso listo para operaciones. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esa tarea incluye desarrollo y prueba de base de datos, desarrollo y prueba de sistema y procedimientos, y documentación. Cuando el proceso se basa en un paquete, y se prueba. En ambos casos, la tarea comprende también conversión de datos.

f) **Capacitar al personal**. Esta tarea da capacitación en la operación, la administración y el mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Incluye igualmente instrucción particular cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez. Queremos capacitar a los empleados justo a tiempo por que demasiado temprano significa que se les olvidará lo que se les enseño, y demasiado tarde significa que no estarán preparados para hacer frente a sus responsabilidades.

g) **Hacer pruebas piloto del nuevo proceso**. Esta tarea pone en operación del nuevo proceso en un área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.

h) **Refinamiento y Transición**. Esta tarea corrige las fallas que se descubran en la operación piloto e implanta el nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con el plan de lanzamiento desarrollada en la tarea de planes de prueba e introducción.

i) **Mejora continua**. La mejora de un proceso es continua, no porque se haga todos los instantes sino porque se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo; pero "mejora continua" es el término que se emplea en la literatura sobre la materia y es el que nosotros usaremos.

Si una organización identifica correctamente sus objetivos y sus procesos, evalúa correctamente el impacto de cada proceso en sus objetivos y la consiguiente oportunidad de contribuir al negocio rediseñado los procesos estratégicos de valor agregado, y luego desarrolla y realiza una visión para el rendimiento trascendental del proceso, lo único que le queda por hacer es incorporar mejora continua en el proceso.

Entonces la organización no debe tener que rediseñar, a menos que nuevamente encuentre un cambio en su estrategia de negocios o en el ambiente.

B. TECNICAS ADMINISTRATIVAS.

Descripción de las técnicas administrativas en la etapa de transformación se emplea de la siguiente forma:

• La modelación de procesos. Se emplea para completar el diseño del sistema. Al hacerlo, así modelará subprocesos y datos, además de diseños específicos de aplicaciones, diálogos o menús e informes de pantalla, etc.

• La ingeniería informática. Implementa ahora el diseño técnico de la cuarta etapa, solución: diseño técnico seleccionando plataformas de tecnología, diseñando estructuras de datos y estructuras de sistemas, y definiendo prototipos y planes de desarrollo.

Estos diseños sirven para guiar a los creadores internos de sistema o se pueden utilizar como solicitudes de propuesta y asistencia externa, según convengan.

• Las matrices de destreza. En su utilización final se aplican ahora a personas específicas y a las estrategias necesarias para instruirlas o recapacitarlas a fin de colocarlas en las posiciones adecuadas en los nuevos equipos. Esto puede verse como una forma de análisis de vacíos.

• La formación de equipos. Cierra ahora el ciclo, y se emplea para organizar e instruir a los nuevos equipos de proceso en sus deberes rediseñados y sus funciones como equipo. Cuando sea apropiado, se apela a capacitación adicional en aspectos técnicos específicos del trabajo, tales como conceptos y operaciones del método "justo a tiempo".

• La mejoría continua. Se inicia ahora como un programa para identificar y capacitar oportunidades de mejora incremental, después de la implementación de los procesos rediseñados.

• La medida de rendimiento. Evalúa las mejoras cuantificables reales que se han realizado. Esto se hace en forma continua puesto que algunos beneficios claves dependerán de la reacción de los clientes a los cambios que se han hecho.

• La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación. Son técnicas continuas en esta etapa. La gestión del cambio, en particular, es importante para trazar el camino en la transición de los procesos viejos a los nuevos y rediseñados.

1.6.2. Metodología de la Investigación

- Holístico, para determinar la totalidad del problema a trabajar.
- Deductivo, porque permitirá deducir el grado de dificultad del problema.
- Inductivo, porque permitirá inducir las estrategias a desarrollar para proponer el modelo.

1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

El Universo de estudio está definido por todos los docentes y directivos de la la Institución Educativa San Martin de Porres de Cayalti. 2018

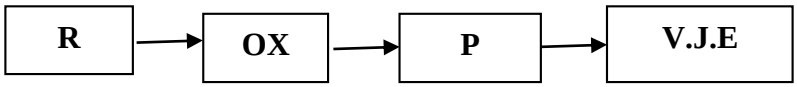
Muestra

La muestra estará conformada por 20 docentes y 2 directivos de la Institución Educativa San Martin de Porres de Cayalti. 2018

1.8. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La presente investigación está dada en base al diseño correspondiente al Método Socio Critico, el cual se representa

mediante el siguiente esquema (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010):



- R: Realidad observable
- OX: Observación de las dificultades de la realidad.
- P : Propuesta
- V.J.E.: Validación por juicio de expertos

1.9. MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica según su naturaleza	Modalidad	Sujeto	Instrumento	Explicación
Encuesta	Directa	Docentes	Cuestionario	Permitiò recolectar información en el diagnóstico de los procesos educativos y procesos institucionales
Revisión documental	Directa	PEI / POI/ PAT	Ficha de Registro	Permitió recolectar información sobre el diagnóstico de la Institución Educativa y los objetivos estratégicos formulados .

Tabla 14: Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. MODELO TEORICO

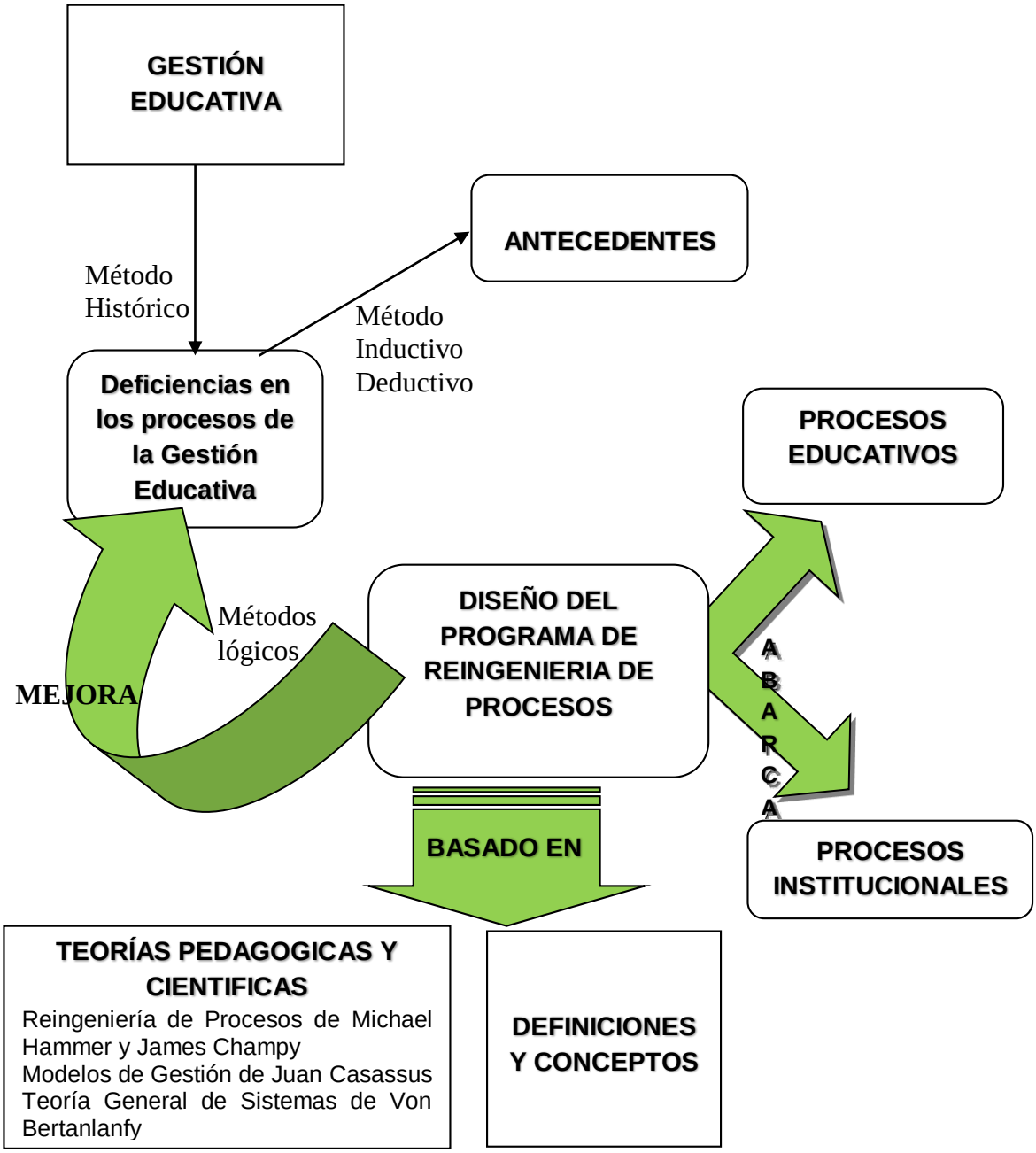


Gráfico 14: Modelo Teórico de la Investigación

2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El MSc. GAMARRA VARGAS, Justo Ismael (2007) en su trabajo de Tesis de Maestría (UNPRG) "Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional, en la Institución Educativa "José Domingo Atoche" del Distrito de Pátapo" arriba a la conclusión que analizando una variedad de modelos de gestión se concluye que el más apropiado para el logro de un buen clima institucional es el modelo de Gestión Educativa Estratégica orientado a la promoción del capital social de la I.E. "José Domingo Atoche" del Distrito de Pátapo. Se evidencia la importancia de los Recursos humanos para una gestión educativa de calidad.

CAMARGO RAMOS, Pastora (2007) en su Tesis "Propuesta de aplicación del diseño de cuadro de mando integral para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa de señoritas "Arequipa" de la ciudad de Arequipa –2007". Desarrolla un estudio en tres capítulos. El capítulo I denominado Problemas y estilos de gestión de directores en la "Institución Educativa Arequipa" en la que se presenta la caracterización de la Institución Educativa, el problema que presentan los directores en relación al sistema de gestión educativa así como las tendencias del problema y la metodología, tipo de investigación, población y la muestra, los instrumentos, la tabulación y análisis de datos, así como el procesamiento de datos y análisis estadístico. Así mismo se muestra los resultados de la aplicación de nuestros instrumentos logrando el diagnóstico del nivel de gestión de los directores fundamentando la necesidad de Diseñar un cuadro de Mando Integral para su aplicación como instrumento de Gestión Estratégica.

En la parte final de la Tesis se describe la propuesta de Aplicación del Diseño de cuadro de mando integral en la institución educativa

“Arequipa” la cual incluye la elaboración de mapas estratégicos y el análisis de indicadores de gestión.

PORTOCARRERO TELLO, Segundo (2007) en su Tesis de Maestría (UNPRG) “La práctica de valores en la cultura organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto, 2007” se plantea la siguiente hipótesis: Si diseñamos y aplicamos un programa de capacitación de educación en valores, basado en la teoría de la axiología, teoría de la cultura organizacional, entonces lograremos consolidar una cultura y gestión organizacional orientada a la calidad, mejorando significativamente al logro de objetivos académicos y la imagen institucional del Instituto Superior Pedagógico Publico Tarapoto. Arribando a la conclusión que la aplicación del modelo teórico del programa innovador de capacitación de práctica de valores a los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Publico Tarapoto, permite que los diferentes agentes de la educación pongan en práctica lo que atinaron en los talleres y se observó un cambio cuantitativo y cualitativo, percibiéndose un clima organizacional positivo y un actuar responsable y planificado.

2.3. FUNDAMENTOS TEORICOS: TEORÍAS PEDAGOGICAS Y TEORÍAS CIENTIFICAS.

2.3.1. Teoría Reingeniería de procesos de Michael Hammer y James Champy

Una definición que da la idea de lo que es la reingeniería de procesos es "Empezar de nuevo". No significa darle poca importancia a los procesos existentes ni hacer cambios increméntales que dejen intactas las estructuras básicas. No se trata de corregir, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo

que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez exhaustivamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de la institución y entregarle algo de valor al cliente.

Rediseñar los procesos de la institución significa deshacerse de los sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

“Una definición formal y completa sobre la reingeniería de procesos es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1994).

Para interpretar esta definición se recomienda entender las cuatro palabras claves que contiene:

La primera palabra clave es fundamental. Al emprender la reingeniería de procesos, el participante debe hacerse las preguntas más básicas sobre su institución y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Por qué lo hacemos en esta forma? Al hacer estas preguntas se obliga a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de la institución. Es común que las reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La reingeniería empieza sin ningún precepto, sin dar nada por sentado. La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, como debe hacerlo. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

La segunda palabra clave es radical. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: No efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos

existentes e inventar maneras nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar los procesos, no mejorarlo o modificarlo.

La tercera palabra clave es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o increméntales es elevar el rendimiento de los procesos. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige desaparecer lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

La cuarta palabra clave y la más importante son **procesos**. Muchas personas no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en las tareas, oficios, personas, y estructuras, pero no en procesos.

Definimos un proceso como una serie o conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

1.) Las que agregan valor: Son actividades encaminadas a entregar valor al cliente.

2.) Las de traspaso: Son actividades que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.

3.) Las de control: Son las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras.

2.3.2. Teoría modelos de gestión de juan casassus

“Podemos identificar una secuencia de siete marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Para mantenerlos en mente, estos modelos son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional” (Cassasus, 1999).

a) La visión normativa (Cassasus, 1999).

En los años 50 y 60 hasta inicios de los 70, la planificación en la región estuvo dominada por la visión “normativa”. Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. En esta visión de la planificación, la OCDE y CEPAL -pero en particular Jorge Ahumada en ILPES- tuvieron una influencia preponderante y de la cual todos somos herederos. La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

b) La visión prospectiva (Cassasus, 1999).

A inicios de los años 60 se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple y, por ende, incierto. Observemos que se ha pasado de un futu-ro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto. La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación y de reducir la incertidumbre, genera -desde las fuentes más diversas- lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces,

una planificación con “criterio prospectivo” donde la figura predominante es Michel Godet quien formaliza el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad de época, a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación linear. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas. Al mismo tiempo, se inician esfuerzos para copar el territorio con la micro-planificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos. El estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. De hecho, el instrumental de la visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios.

c) La visión estratégica (Cassasus, 1999).

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Pero la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea). La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que

posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros). La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío societal. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes. El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación. Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

d) La visión estratégico-situacional (Cassasus, 1999).

La crisis petrolera de los años 70 repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los 80. la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Se plantea entonces el nuevo tema de la gobernabilidad. En términos teóricos, a la planificación estratégica

se le introduce el tema situacional, sugerido por Carlos Matus, o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas. El planteamiento situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado.

e) La visión de la calidad total (Cassasus, 1999).

Con el inicio de los años 90 aparece una situación nueva con la preocupación por la calidad. Surge el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia. La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, supuesto o suspendido. La emergencia del juicio del usuario hacia el resultado, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario. Los principales exponentes de los principios de

calidad son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge.

f) La visión de la reingeniería (Cassasus, 1999).

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. No sólo se trata de mejorar lo que existe sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, los usuarios tienen a la vez mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza de ese proceso también ha variado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un rearreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.

g) La visión comunicacional (Cassasus, 1999).

La lógica de los procesos anteriores nos conduce hacia un séptimo modelo que prefigura su aplicación para la segunda mitad de los años 90. La preocupación por los procesos en que nos encontramos implica entender la operatoria misma de éstos. Para ello, es necesario comprender que distintas perspectivas dan distintas visiones de las organizaciones. Por ejemplo, mirar las organizaciones desde la estructura en una perspectiva normativa -abstracta- da una cierta visión estructural: el organigrama de la organización. Si miramos la organización a partir de los procesos y desde la perspectiva de la Calidad Total, vemos “eliminación de los

desperdicios con el fin de producir economías", o mejora continua, lo que constituye también otra perspectiva. 0 bien, considerar los procesos desde el punto de vista de la reingeniería presenta una visión de cuestionamiento y de racionalización continua. Otra visión es mirar la organización desde la perspectiva lingüística, lo que nos permite percibirlas como "redes comunicacionales" que se encuentran orientadas por el manejo de los actos del habla. En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido de que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. La gestión aparece como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción. El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones" (H. Maturana). Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva son los filósofos lingüistas como J. Austin y J. Searle; también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

La secuencia de los siete modelos enunciados muestra una trayectoria interesante. En esta trayectoria, con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización. Por concreción se entiende el proceso de emergencia de distintos sujetos de la gestión, cada vez más perfilados y concretos. En este proceso se tiene como sujeto en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos, para luego terminar con las personas que constituyen la organización. A este proceso lo hemos llamado el proceso de emergencia del sujeto. Por flexibilización se entiende el

proceso de perdida de rigidez en la definición e interpretación del entorno en el cual opera la organización. En este proceso se pasa de una situación rígida, determinada y estable en la perspectiva normativa, a situaciones cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan procese de ajustes constantes mediante la innovación. En este sentido emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales propios de la perspectiva estratégica, de calidad total y de reingeniería.

Tipo A ← Contexto → Tipo B

	Abstracto	Determinado	Seguro	Rígido	Arriba	Homogéneo	Unidimensional	(Objetivo)		Concreto	Indeterminado	Incierto	Flexible	Abajo	Diverso	Multidimensional	Subjetivo	
Normativo	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Prospectivo	5	3	4	4	5	5	4	5	35	2	2	2	2	1	2	2	1	14
Estratégico	2	2	2	2	3	2	2	3	18	3	3	3	2	2	3	2	2	20
Situacional	2	2	1	1	2	2	2	2	14	4	4	3	4	4	4	4	4	31
Calidad Total	2	1	1	1	3	1	2	2	13	4	4	3	4	4	4	4	4	31
Reingeniería	2	2	1	1	5	1	1	1	14	4	5	4	3	3	3	3	3	27
Comunicacional	1	1	2	1	1	1	1	1	9	5	4	5	5	5	5	5	5	39

Muy Alto	Alto	Regular	Bajo	Muy Bajo
5	4	3	2	1

Gráfico 15: Tabla de comparación de los modelos de Casassus

Fuente: (Ministerio de Educación, 2011)

En el cuadro anterior, podemos observar cómo estos modelos se ubican en dos grandes visiones o paradigmas, el señalado como Tipo A, que hace referencia a un universo estable, un contexto

invariante; y el Tipo B, que hace referencia a un universo inestable, un contexto fluido, complejo y cambiante.

Cada uno de estos modelos es una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero si representa un avance con respecto a él.

La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación.

2.3.3. Teoría general de sistemas

La aparición del **enfoque de sistemas** tiene su origen en la incapacidad manifiesta de la ciencia para tratar problemas complejos. El método científico, basado en reduccionismo, repetitividad y refutación, fracasa ante fenómenos muy complejos por varios motivos:

- El número de variables interactuantes es mayor del que el científico puede controlar, por lo que no es posible realizar verdaderos experimentos
- Como consecuencia, los modelos cuantitativos son muy vulnerables
- El problema de la complejidad es especialmente patente en las ciencias sociales, que deben tratar con un gran número de factores humanos, económico s, tecnológicos y naturales fuertemente interconectados.

En este caso la dificultad se multiplica por la imposibilidad de llevar a cabo experimentos y por la propia intervención del hombre como sujeto y como objeto (racional y libre) de la investigación. Así, el enfoque de sistemas aparece para abordar el problema de la

complejidad a través de una forma de pensamiento basada en la totalidad y sus propiedades que complementa el reduccionismo científico.

A. Concepto de sistemas.

Un sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.

B. Tipos de sistemas.

- Cerrados. Herméticos a cualquier influencia ambiental.
- Abiertos. Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio.

C. Parámetros de los sistemas.

- Entrada o insumo. Es la fuerza de impulso o de arranque del sistema, suministrado por el material, información o la energía necesarios para la operación de éste.
- Salida o producto. Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
- Procesamiento (caja negra). Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- Retroalimentación. Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio estándar previamente establecido.
- Ambiente. Es el medio que rodea externamente al sistema. Existe una constante interacción entre ambos.

D. Aporte a la presente Investigación

La teoría general de Sistemas brinda elementos de carácter metodológico para analizar el desarrollo de un proceso como

un sistema, a partir de la selección distinción y relación de sus elementos. Lo que a su vez, permite concebir a los procesos pedagógicos e institucionales, como un sistema abierto a interacción con otros sistemas. Para ello se deben estudiar los elementos históricos, culturales, cognitivos y comunicativos que rodean a estos procesos y esto requiere de una propuesta desde una perspectiva abierta.

La construcción de modelos desde la cosmovisión de la teoría general de sistemas permite la observación de los fenómenos y hechos como un todo, a la vez que indica analizar cada una de las partes sin descuidar la interrelación entre ellas y su impacto sobre el fenómeno general entendiendo al fenómeno como el SISTEMA, a sus partes integrantes como SUSBSISTEMAS, y al proceso de enseñanza aprendizaje como un SUPRASISTEMA que a la vez se interrelaciona con otros sistemas.

"Lo que agrava la dificultad de conocer a nuestro mundo, es el modo de pensamiento que se ha atrofiado en nosotros en vez de desarrollar la aptitud de contextualizar y globalizar mientras que la exigencia de la era actual es pensar en la globalidad, la interacción del todo y sus partes, su multidimensionalidad, es lo que nos debe llevar a la reforma de un real pensamiento". (Morín, 2006)

2.4. FUNDAMENTOS METODOLOGICOS.

En la presente investigación se han utilizado dos tipos de métodos: los métodos teóricos y los métodos empíricos.

2.4.1. Los métodos teóricos:

Permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, no observables directamente. Se usaron en la etapa

de análisis de hechos y procesos y en la construcción del modelo teórico e hipótesis de investigación. (Vargar Jimenez, 2006)

A. **Método Histórico (tendencial)**: Es útil cuando se desea conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación. Se utilizó para precisar el problema en la Gestión Educativa San Martin de Porras.

B. **Método Inductivo – Deductivo:** En la actividad científica la inducción y la deducción se complementan entre sí: del estudio de numerosos casos particulares, a través de la inducción se llega a determinar generalizaciones, las que constituyen puntos de partida para definir o confirmar formulaciones teóricas. De dichas formulaciones teóricas se deducen nuevas conclusiones lógicas, las que son sometidas a comprobaciones experimentales. Se utilizó para analizar los diferentes antecedentes del problema.

C. **El método sistémico-estructural:** El método de investigación sistémico está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. La estructura es consecuencia del orden que establecen las relaciones en que determinados componentes adquieren una mayor jerarquía y otros se subordinan. Se utilizó para formular los procesos educativos y los procesos institucionales, la cual será representados dentro de un modelo operacional viéndolo como un sistema compuesto de varios elementos relacionados.

2.4.2. *Los métodos empíricos:

Revelan y explican las características fenomenológicas del objeto. Se utilizaron en la etapa de acumulación de información

empírica y en la de comprobación experimental de la hipótesis de trabajo.

A. **Entrevista y Encuesta a profesores y estudiantes**: Se utilizó cuestionarios, con preguntas abiertas en el caso de las entrevistas y preguntas cerradas en el caso de los cuestionarios.

B. **Observación:** Posibilita confrontar el estudio teórico desarrollado con la práctica. Dicha observación demuestra la veracidad o falsedad de la información facto-perceptible inicial así como la determinación fenoménica del conjunto de tendencias que manifiestan los procesos que se observan en la práctica y la posible hipótesis. Se utilizó al procesar los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas

2.5. DEFINICION DE TERMINOS Y CONCEPTOS

2.5.1. Reingenieria de procesos

Las personas que no conocen lo que es reingeniería y están enterados de conceptos básicos suelen tener la conclusión que es más o menos lo mismo que otros programas de mejoras incremental con los cuales ya están familiarizados. O bien piensan que es lo mismo que reestructurar o algún otro remedio. La reingeniería tiene poco o nada en común con los programas de mejora incremental y se diferencia en forma significativa aún en aquellos con los cuales tiene algunas premisas en común.

En primer lugar, a pesar del papel destacado de la tecnología de la informática en la reingeniería, esta claro que la reingeniería no es lo mismo que automatización.

Automatizar los procesos existentes con la tecnología de la informática es como pavimentar los caminos de terrecería. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer.

Tampoco se debe confundir la reingeniería de procesos con la reingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La reingeniería de software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computarizados que automatizan sistemas obsoletos. La reingeniería no es reestructurar ni reducir. Pero reducirse y reestructurarse sólo significa hacer menos con menos, mientras que la reingeniería significa hacer más con menos.

Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería si puede producir una organización más plana u horizontal.

Algunas instituciones que trataron de acabar con la burocracia se dieron cuenta que todo fue un caos. La burocracia no es el problema; es el pegamento que sostiene unida la corporación. El problema subyacente para el cual ella ha sido y seguirá siendo la solución, es el de procesos fragmentados. La manera de eliminar la burocracia y aplanar la organización es rediseñar los procesos de manera que no estén fragmentados. Entonces las instituciones se las podrán arreglar sin burocracia.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora o gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad.

Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de la institución y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman kaizen, o mejora incremental y continua.

La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño de proceso. La reingeniería, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros nuevos. La reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

A. TIPOS DE PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

La definición de la reingeniería diferencia entre tipos de procesos. Mediante un rediseño rápido y radical modificamos no todos los procesos dentro de una organización sino solo aquellos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

Los tipos de procesos de una organización, los estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de la institución; Los procesos estratégicos son una parte integrante de la manera como la institución se define a sí misma. Los de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades

del cliente, y por los cuales este esta dispuesto a pagar; Suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece.

El objetivo primario de la reingeniería de procesos los constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

En la reingeniería de procesos examinaremos no solo los procesos estratégicos y que agregan valor sino también todos los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos:

Los sistemas que sostienen actividades de procesos van desde sistemas de procesamiento y administración de información, por una parte, hasta sistemas sociales y culturales por otra.

Las políticas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativo a como se ha de realizar el trabajo.

Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para llevar a cabo sus labores.

La definición de reingeniería espera producir la optimización del flujo de trabajo y de la productividad de una organización. Esta optimización se mide en función de los resultados: Incrementos de rentabilidad, participación de mercados, ingresos, y rendimientos sobre la inversión, el capital social o los activos. Por otra parte, la reingeniería se puede medir por reducción de costos, bien sea costo total o unitario.

Utilizando la reingeniería de procesos esperamos alcanzar las metas de mejora decisiva en los niveles de rendimiento que nunca habíamos podido alcanzar y que nunca habríamos creído que se pudiera lograr

identificando los procesos estratégicos de valor agregado y aplicándoles un rediseño rápido y radical.

Algunos beneficios importantes para las organizaciones al aplicar la reingeniería de procesos:

• Aumento de rentabilidad.
• Aumento de satisfacción de clientes.
• Disminución de costos.
• Disminuir tiempos de respuesta en los procesos.
• Aumento de ingresos.
• Mejora de calidad.
• Mejora de productividad.
• Aumento de participación de mercado.
• Involucrar a las personas en la resolución de problemas.
• Obtener una ventaja competitiva.
• Rendimiento sobre la inversión.

B. TENDENCIAS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS.

En base a las encuestas aplicadas a los ejecutivos de las organizaciones se identifican varias tendencias importantes que se están presentando en el ambiente con respecto a la reingeniería:

• La reingeniería es la iniciativa número uno que toman los altos ejecutivos para alcanzar las metas estratégicas.

• La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los ejecutivos para apelar la reingeniería de procesos.

• La mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería de procesos en un año o menos.

• Casi las dos terceras partes de los esfuerzos de reingeniería son interdepartamentales y transfuncionales; el consenso es que entender los mercados y a los clientes es el proceso más crítico de rediseñar para la mayoría de los ejecutivos.

• Las metas de la empresa, tales como aumento de rentabilidad, aumento de satisfacción de los clientes, disminución de costos y aumentos de ingresos, son más importantes para los ejecutivos en la reingeniería que las metas de procesos tales como aumentar la precisión y la rapidez.

• El impacto organizacional de la reingeniería y el tiempo que se tarda en rediseñar son más importantes que el riesgo o costo de rediseñar cuando los ejecutivos están pensando en patrocinar o financiar un proyecto de reingeniería.

La reingeniería de procesos responde a la evolución de las tendencias donde fallan programas de mejora incrementa! más tradicionales.

2.5.2. Gestión Educativa

Actualmente, se ha planteado para el campo de la administración de la educación y la coordinación de los procesos escolares y educacionales, una revisión pertinente de su propia definición conceptual, habiéndose entendido este campo hasta hace poco, como Administración educativa, hoy en día se presta a debate el surgimiento de un concepto integrador que es más abarcativo y significante (Schmelkes, 2000);así hemos visto el surgimiento para los paises iberoamericanos de un campo emergente: el de la gestión de los procesos educativos.

Este campo emergente, al nivel macro, al de los sistemas educacionales puede entenderse como gestión educativa, en tanto que la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes (Namo de Mello, 1998), o bien de otra manera, es entendida la gestión pedagógica como el locus de interacción con los alumnos, ahí donde se construyen las

condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente (Ezpeleta & Furlán, 1992), y por lo cual, puede esta última quedar inmersa dentro de cada una de las dos dimensiones anteriores más abarcativas de la gestión.

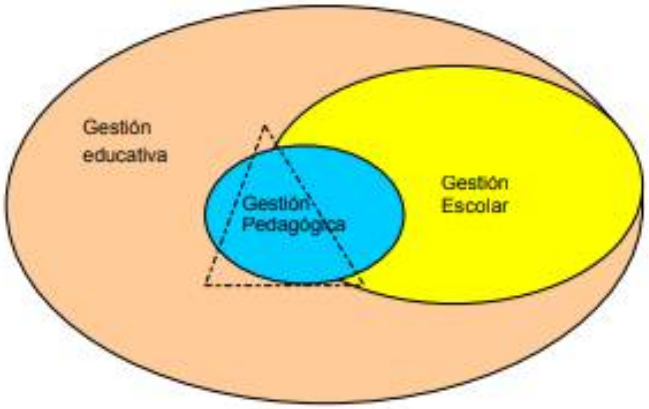


Gráfico 16: Dimensiones abarcativas de la Gestión

Fuente: (Navarro Rodriguez, 2010)

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La Gestión educativa es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es entendida como la capacidad de generar nuevas políticas institucionales, involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Involucra la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas

propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad.

Navarro señala que “este campo es emergente para los países latinoamericanos, porque diferencia la característica emergente de la gestión, de la tradición anglosajona que es propia de la administración educativa” (Navarro, 1999) y que data por lo menos desde el informe Coleman en los sesentas-) y cuyos acentos actuales en esta tendencia, se traducen en “el liderazgo, la descentralización, el benchmarking, las escuelas eficaces, la accountability y la relación escuela-contexto comunitario” (Alvarinho, Arzola, Brunner, Recart, & Vizcarra, 2000) y que, según el autor, no puede llamarse a esta serie de acentos, estado de arte de la gestión escolar, contradiciendo a Alvarinho y otros, quienes así han llamado a esta tradición anglosajona y que han enriquecido con algunas replicaciones tanto de España como de Chile. Esta posición de Alvarinho, que ha sido referida, es refrendada por Casassus cuando éste afirma, respecto de “las tendencias internacionales en materia de gestión, ubicándolas a éstas en el desarrollo de sistemas de evaluación y de rendición de cuentas, en un doble sentido; hacia la escuela y hacia la sociedad, rendición de cuentas que adopta la acepción anglosajona del accountability, que busca acercar a las agencias de tipo privado y con fuerte influencia económica y social a la escuela y en donde esta última les da cuenta de sus rendimientos escolares a la vez que diversifica con el apoyo comunitario sus fuentes de financiamiento” (Cassasus, 1999).

Bajo este enfoque, ¿Cómo puede ser definida la gestión educativa estratégica?. En primer lugar hay que recoger las múltiples acepciones del término gestión. Se ha propuesto las siguientes: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones

educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir las demandas sociales.

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Y para mayor claridad, algunos autores señalan que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación; solo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Así pues, Gestión Educativa Estratégica, también tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: solo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de eficacia en la gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que

despliegen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Finalmente, el concepto de gestión educativa estratégica Finalmente, el concepto de gestión educativa estratégica se entrelaza con la idea de fortalecimiento, de planificación estratégica, de toma de decisiones de todos los actores del sistema en forma permanente, de integración y retroalimentación del sistema. Este nuevo concepto supone la interdependencia de:

a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;

c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas;

d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción;

e) temporalidades diversas, personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas.

Los rasgos que caracterizan a una Gestión Educativa Estratégica son (Siu León, 2004):

- Centralidad de lo Pedagógico: basado en la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos, capaces de asumir el compromiso y desafío de generar aprendizajes en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa.
- Reconfiguración de la Organización: basado en que este desafío solo puede encararse a condición de que se promuevan la experimentación y la capacidad de t0rabajar en redes y equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Para alentar el desarrollo de estas organizaciones, serán necesarios talentos y competencia de gestores con capacidad de generar

proyectos compartidos, redes de alianzas entre los diferentes eslabones de la descentralización, con capacidad para liderar actores y organizaciones que fortalezcan sus contradicciones, la calidad, la integración, la diversidad; es decir gestores estratégicos, con espíritu de prospectiva, de reconocer demandas sociales, de generar participación y acuerdos, con capacidad para descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas, y abrir a su vez significativos espacios de formación y autoformación que desplieguen esas competencias en lo que se denomina trabajo en equipo.

- Cambios en los Valores característicos de la Cultura Escolar: es decir, frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración; frente al cambio, la creatividad; frente a la indiferencia, la comunicación; y frente a la necesidad de colaboración, la asertividad política, que capacita a los profesores para interactuar con mayor confianza en sí mismos y mayor asertividad en los sistemas que los rodean y la multiplicidad de innovaciones, más o menos razonables que de ellas se derivan.
- Apertura al aprendizaje y la innovación: más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia

y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación, originar conocimiento y trasladarlo a la práctica. Pero todo esto no será posible si no se generan espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que esos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

- Asesoramiento y Orientación Profesional: ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para "pensar el pensamiento", pensar la acción, ampliar el "poder epistémico" y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otros aspectos. Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Serán necesarias entonces, nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad y la convicción de que aprendemos permanentemente, lo que significa dejar margen para el error propio de los procesos de creación y ampliar los saberes y las competencias docentes mucho más allá de las paredes del aula, a otros temas, espacios y entornos. De los rasgos señalados podemos determinar los componentes de la Gestión Educativa Estratégica, que a continuación se señalan:
- Pensamiento Sistémico y Estratégico: comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento

a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de P.Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

En este proceso se articulan cinco etapas: el diagnóstico, las alternativas identificables, lo objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. Cada una de estas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

- Liderazgo Pedagógico: la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo ha venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Liderazgo se entiende aquí como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos y demás personas que se desempeñan en educación.

- Aprendizaje Organizacional: la esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y

nuevos esquemas de observación y autoobservación. El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. En la medida que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

Las Funciones de los responsables de la Gestión Educativa Estratégica serían (Senge, 1994):

- Analizar – Sintetizar: referida a la capacidad de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones que lo integran. Es facilitar los procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis, para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros – vinculados con objetivos nacionales – que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.
- Anticipar – Proyectar: el gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. Anticipar

es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, “ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas”.

- Concertar – Asociar: los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación.
- Decidir – Desarrollar: el gestor toma decisiones, requiere articularlas y manejarlas en un corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones.
- Comunicar – Coordinar: en temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.
- Liderar – Animar: el liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanentemente a los actores con la misión y los objetivos. Su práctica colabora a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.
- Evaluar y Reenfocar: desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo

busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar el sistema estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo.

2.5.3. Dimensiones de a Gestión Educativa

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria

A. GESTIÓN INSTITUCIONAL

"La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas" (Ministerio de Educación, 2011). En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en

cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

B. GESTIÓN PEDAGÓGICA

“Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje” (Ministerio de Educación, 2011). La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la

formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras

C. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje” (Ministerio de Educación, 2011). Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

D. GESTIÓN COMUNITARIA

“Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (Ministerio de Educación, 2011).

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de

familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

CAPITULO III: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MODELO OPERACIONAL DE LA INVESTIGACIÓN

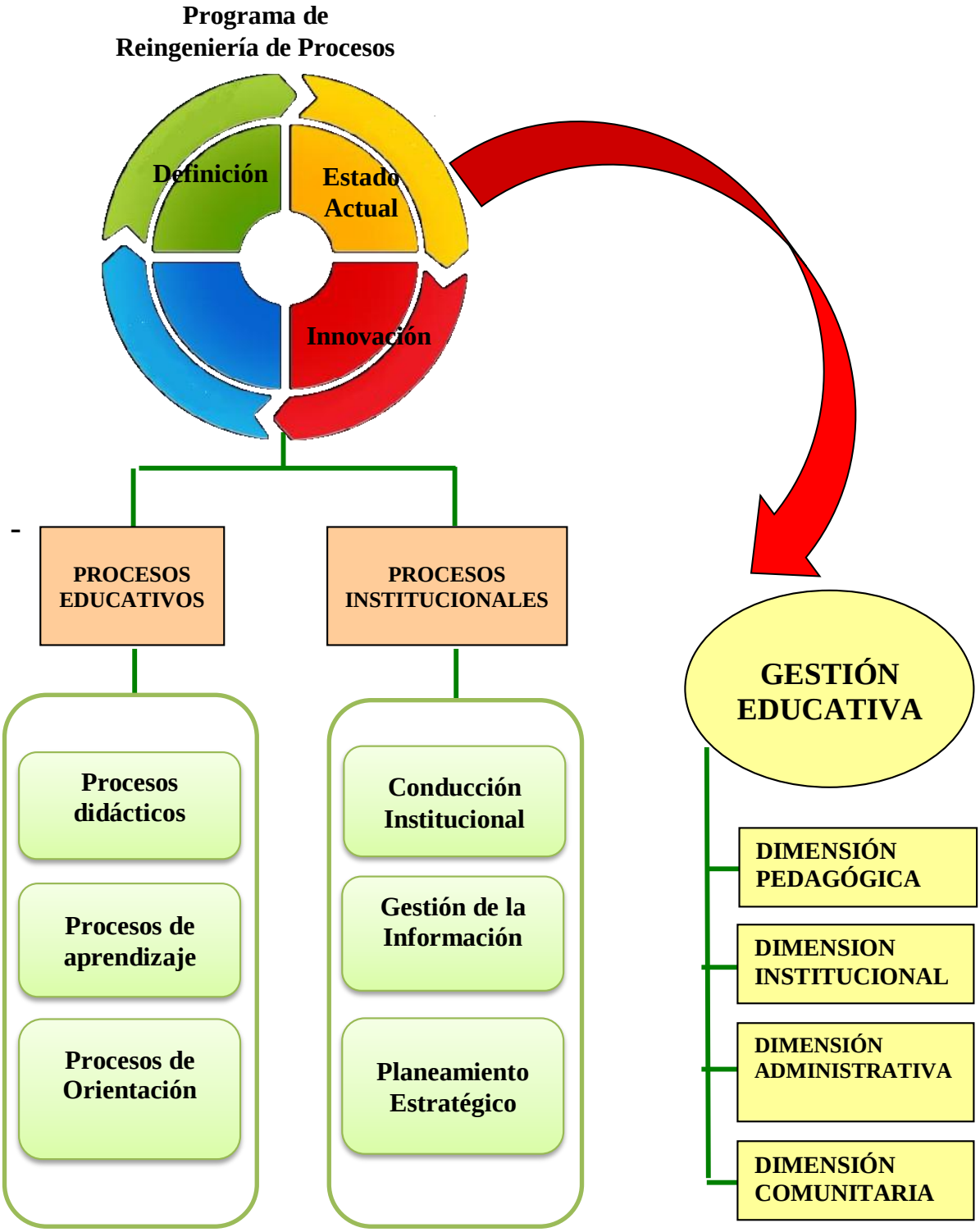


Gráfico 17: Modelo Operacional de la Investigación

3.2. PROPUESTA DE REINGENIERIA DE PROCESOS

		PROGRAMA DE REINGENIERIA DE PROCESOS		
		PREPARACIÓN	**ESTADO ACTUAL**	**INNOVACIÓN**
PEDUCATIVOS	**Procesos didácticos**	• Seleccionar los miembros del equipo de reingeniería. El equipo será interfuncional y sus miembros deberán representar los agentes relevantes para el proceso. • Iniciar la campaña de comunicación interna. • Crear un mapa de procesos. Donde se muestre el flujo de los distintos procesos que operan en la organización, las conexiones entre ellos y las áreas funcionales implicadas • Seleccionar los procesos objeto de la actuación.	• Identificación de debilidades y de posibles **puntos de ruptura** que constituirán oportunidades de mejora radical. • Definición de los componentes clave del proceso. • Comprensión de las necesidades del cliente y de sus requerimientos con el resultado del proceso. • Establecimiento de objetivos de rendimiento.	• Identificar innovaciones potenciales. • Desarrollar una perspectiva inicial del nuevo proceso. • Identificar posibles mejoras incrementales. • Asegurar el compromiso de la dirección con la óptica del nuevo proceso.
	Procesos de aprendizaje:			
	Procesos de Orientación:			
PINSTITUCIONALES	**Conducción Institucional**:			
	Gestión de la Información para la /mejora Continua			
	Planeamiento Estratégico			

Tabla 15: Propuesta de Reingeniería de Procesos

3.3. ETAPA I: PREPARACIÓN

3.3.1. CONFORMAR EL EQUIPO DE TRABAJO QUE PARTICIPA EN LA REINGENIERIA DE PROCESOS.

a) **Comité directivo**: Será conformado por el Director, Sub-Director, Coordinadores pedagógicos, Coordinador de Tutoría y Orientación Educativa y Coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico.

b) **Líder**: El director.

c) **Dueño del proceso**: Representantes de Comites de Aula de la APAFA

d) **Consultor externo (facilitador**): Especialista de la Ugel

e) **Equipo de reingeniería**: Profesores, Personal de Apoyo Pedagogico, Personal administrativo y Personal de Servicio.

3.3.2. ACTIVIDADES A REALIZAR.

a) Determinar objetivos estratégicos:

Estos objetivos estratégicos han sido tomados del Proyecto Educativo Institucional y del Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa “San Martín de Porras” – Cayalti

- Promover una formación integral, desarrollando en los estudiantes actitudes emprendedoras y habilidades sociales, resolución de problemas, comprensión lectora, la indagación y participación en el contexto de las Rutas de Aprendizaje.
- Cumplir fielmente con los procesos establecidos en el Proyecto Curricular Institucional, el cual permitirá alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.
- Los aprendizajes deben abarcar todo el desarrollo integral de los educandos, y se debe adecuar a los distintos ritmos y estilos de aprendizaje de cada sujeto, consolidando el desarrollo de capacidades.
- Lograr que el alumno aprenda a aprender, darle valor a lo que está aprendiendo, practicando la autoevaluación acerca de cómo se va

desarrollando en sus nuevos conocimientos y de cómo estos le van a ser de utilidad.

- Atender las necesidades e intereses de aprendizaje en los estudiantes y priorizar la adecuada utilización de estrategias de aprendizaje como un recurso que ayude a los estudiantes a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- Alcanzar aprendizajes significativos para el desarrollo de su autonomía y las relaciones humanas en los alumnos.
- Concientizar a los educandos en el respeto del cuidado de su entorno, gestión de riesgos y salud.
- Resaltar el rol de la familia como parte de la formación integral de los estudiantes y su implicancia que esta tiene en la sociedad, a través de la Escuela de Padres.
- Cumplir con los plazos previstos para la entrega de los documentos Institucionales: PEI, PCI, POI y PAT, así como de los documentos de cada grado escolar: programaciones de Aula.
- Cumplir con los plazos establecidos para presentar el Informe de Gestión Institucional a las Instancias correspondientes.
- Cumplir con los plazos establecidos para realizar el proceso de matrículas, establecer número de alumnos por aula y grado, y distribuir el horario académico a docentes, administrativos y personal de servicio. Así mismo, establecer los horarios de cada sección por cada grado.

b) Realizar Jornadas de Sensibilización

Convocar primero al personal que participa en el proceso de reingeniería, para identificar sus actividades, obligaciones y papeles que tienen dentro del proceso de reingeniería, para que se conformen como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología. También habrá talleres de motivación a los miembros del equipo de reingeniería para estimularlos a buscar y entender la oportunidad de cambios decisivos. Según los recursos que disponga la Institución, se hará campañas de sensibilización a los demás miembros de la

comunidad educativa, estudiantes y padres de familia sobre las ventajas y la necesidad de hacer el proceso de reingenieria.

c) Establecer Presupuesto y Cronograma del Proceso de Reingenieria

El presupuesto será autofinanciado por los recursos propios de la Institución Educativa

- **Remuneraciones:**

Profesional	Monto (S/)
Especialista de la Ugel	550 00

- **Bienes:**

Bienes	Cantidad	Precio (S/)
Papel Bond A4	02 millares	25 00
Lapiceros	04 unidades	5 00
USB	01 unidad	80 00
Fólder	05 unidades	5 00
01 Tonner	01 unidad	200 00
1 Engrapador	01 unidad	10 00
Impresora LaserJet	01 unidad	400 00
Total		**S/ 725 00**

- **Servicios:**

Servicios	Cantidad	Precio (S/)
Fotocopias	500 hojas	80 00
Movilidad Local	04 meses	250 00
Llamadas	04 Meses	80 00
Internet	04 meses	200 00
Espiralado	08 Unidades	30 00
Servicios Varios	04 meses	200 00
Total		**S/ 840 00**

Resumen de presupuesto:

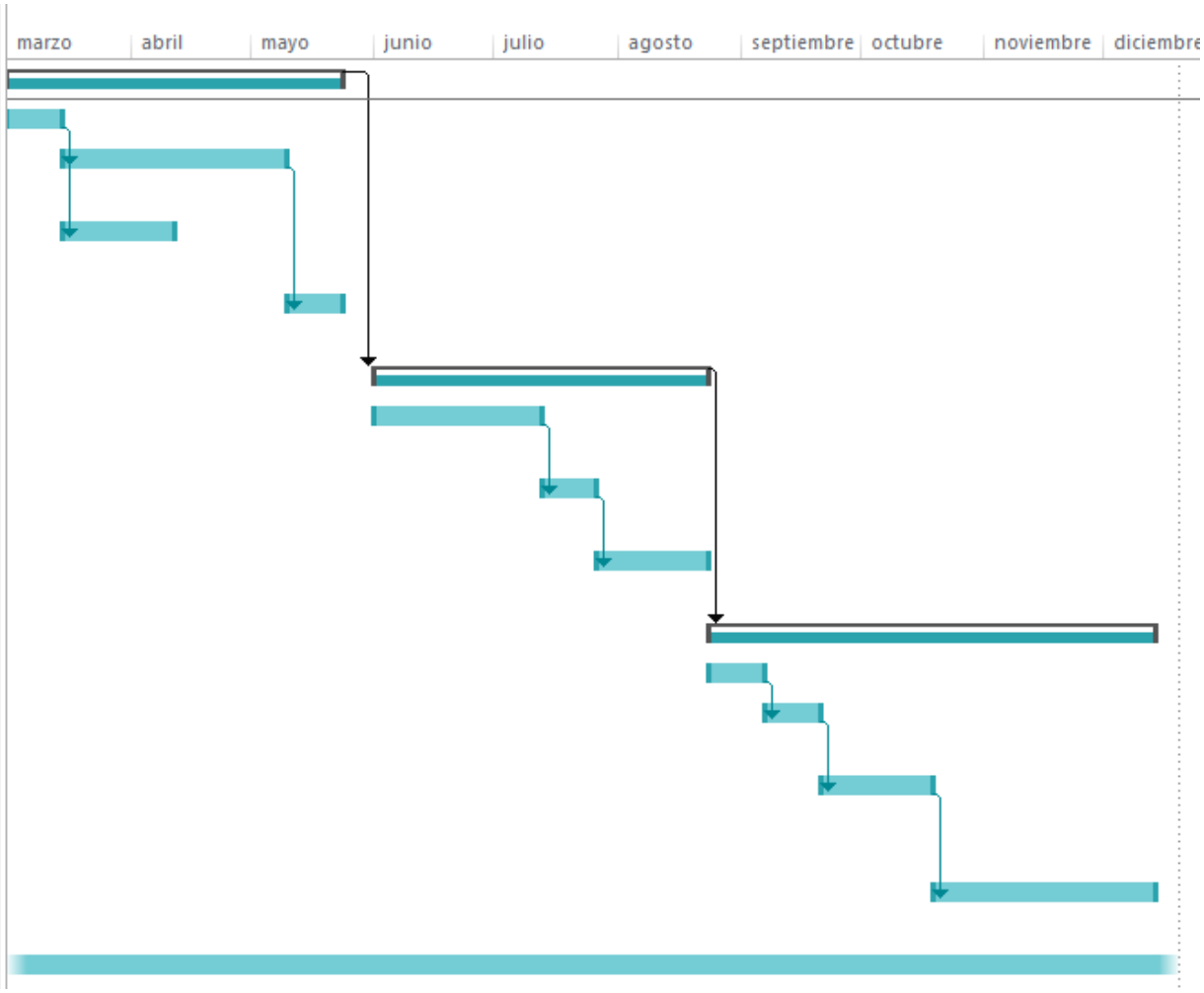
Remuneraciones	Bienes	Servicios
550 00	725 00	840 00
	Total (S/)	**2115. 00**

Tabla 16: Presupuesto de la Reingeniería de Procesos

CRONOGRAMA

El tiempo para realizar el proceso de reingeniería será de 10 meses, tomando en consideración el tiempo de periodo laboral de Marzo a Diciembre

Nombre de tarea	Duración
Etapa I : Preparación	**3 mss**
Conformar equipo de trabajo	0.5 mss
Determinar Objetivos Estratégicos	2 mss
Realizar jornadas de sensibilizaci{on	1 ms
Establecer presupuesto y cronograma	0.5 mss
Etapa II: Situación Actual	**3 mss**
Identificación de debilidades en los procesos	1.5 mss
Elementos clave de los procesos	0.5 mss
Establecer objetivos de rendimiento	1 ms
ETAPA III: INNOVACIÓN	**4 mss**
Definición de los procesos	0.5 mss
Caracterización de los procesos	0.5 mss
Marco Teórico que fundamente la innovación de los procesos	1 ms
Establecer las etapas de los procesos	2 mss
Documentar las actividades	10.5 mss



3.3.3. MAPA DE PROCESOS

Todos los procesos establecidos dentro de este mapa serán abordados dentro del modelo de reingeniería.

*

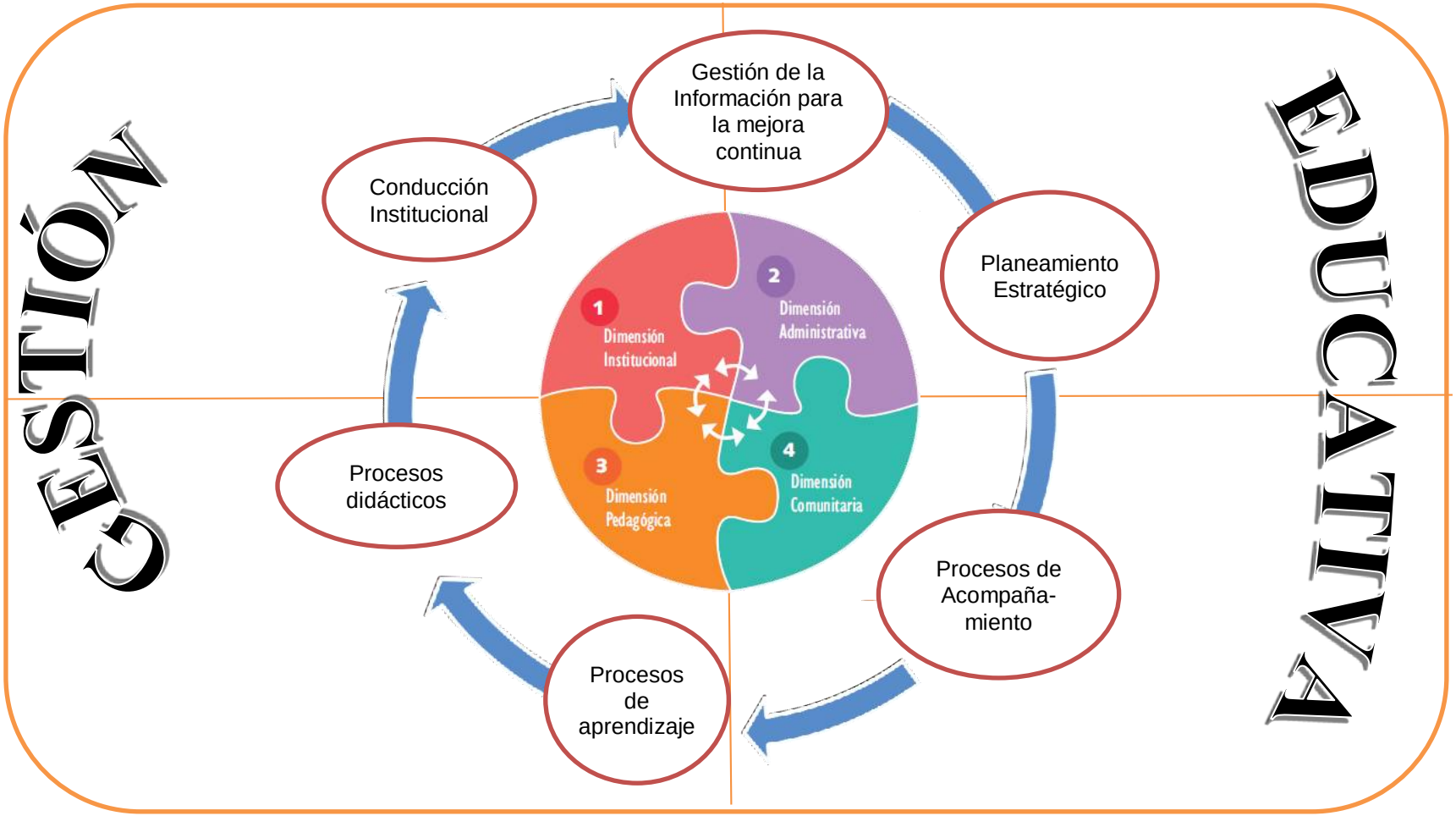


Gráfico 18: Mapa de Procesos del Modelo de Reingeniería

3.4. ETAPA II: ESTADO ACTUAL

3.4.1. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS E INSTITUCIONALES

Proceso	Problema Priorizado	Problema contextualizado
Proceso Didácticos	Escaza capacitación de los Docentes en enfoque por competencias.	- Docentes no se capacitan en el enfoque por competencias. - GRED ni la UGEL/CHIC. no organizan capacitaciones para los docentes en enfoque por competencias.
Proceso de Aprendizaje	Bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora y razonamiento matemático.	- Pocos hábitos de lectura en la familia. - Inadecuado uso de su tiempo libre. - Desconocimiento de técnicas de lectura y métodos de estudio. - Relativa importancia de la matemática en la solución de problemas y necesidades de la vida cotidiana.
Proceso de acompañamiento	Desintegración Familiar y escasa práctica de valores	- Incumplimiento de normas convivencia. - Poca práctica de valores ético - morales. - Escasa orientación psicosexual (esfera afectiva y emocional en el aspecto sexual). - Poca importancia de la comunicación en la solución de problemas y necesidades de la vida. Cotidiana. - Familias disfuncionales. - Paternidad irresponsable. - Poca práctica de hábitos de lectura en casa por parte de los padres.

Proceso	Problema Priorizado	Problema contextualizado
		- Padres que no se preocupan por las tareas educativas de sus hijos. - No asisten a la Escuela de Padres programadas por la Institución o a las reuniones de aula programadas por el tutor
Proceso de conducción Institucional	Escasos recursos para mejorar la Gestión Educativa	- Limitadas fuentes de trabajo. - Insuficiente oportunidades de capacitación a la comunidad. - Poco compromiso de los miembros de la comunidad en el cumplimiento de sus deberes.
Proceso de Gestión de la Información para la mejora continua	Recarga de trabajo para los directivos	- No hay un software que ayude en el ingreso y proceso de información - El recuento de matrículas y vacantes se hace en forma manual. - No se cuenta con personal de apoyo que ayude en procesos de gestión de matrículas y notas. - No se tienen procesos bien definidos para la gestión de la información institucional
Proceso de Planeamiento Estratégico	Actitud conformista de un gran porcentaje de la comunidad educativa.	- Falta de involucramiento de la comunidad educativa en los procesos de planeamiento estratégico - No se tienen procesos bien definidos para aplicar planeamiento estratégico - Falta de actualización de los documentos institucionales. . No hay una mejora continua del proceso de planeamiento estratégico

Tabla 17: Estado Actual de los Procesos a los que se va a aplicar reingeniería

3.4.2. ELEMENTOS CLAVE DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS E INSTITUCIONALES

Proceso	Actores Principales	Etapas
Proceso Didácticos	Docentes	- Planificación - Puesta en práctica
Proceso de Aprendizaje	Estudiantes	- Puesta en práctica
Proceso de acompañamiento	Tutor de Aula, Docentes, Psicólogo, Estudiantes, Padres de Familia	- Diagnostico. - Identificación - Puesta en práctica
Proceso de conducción Institucional	Directiva de la I.E.: director, subdirector y coordinadores	- Planificación - Puesta en práctica
Proceso de Gestión de la Información para la mejora continua	Director, subdirector, coordinadores, docentes	- Acopio de Información - Elaboración y entrega de informes
Proceso de Planeamiento Estratégico	Todos los miembros de la comunidad educativa: Director, subdirector, coordinadores, Docentes, Estudiantes, Personal Administrativo, Personal de servicio, Padres de Familia,	- Planificación - Diseño - Implementación

Tabla 18: Elementos clave de los Procesos a los que se va a aplicar reingeniería

3.4.3. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

Proceso	Objetivos de Rendimiento
Proceso Didácticos	- Rediseñar el proceso didáctico realizado por los docentes - Buscar los fundamentos teóricos que sustente el nuevo diseño - Determinar cuáles serán los resultados de este proceso
Proceso de Aprendizaje	- Rediseñar el proceso de aprendizaje realizado por los estudiantes - Buscar los fundamentos teóricos que sustente el nuevo diseño - Determinar cuáles serán los resultados de este proceso
Proceso de acompañamiento	- Rediseñar el proceso de acompañamiento realizado por los tutores, docentes, psicólogos y otros profesionales competentes en tutoría y acompañamiento del estudiante y de los padres de familia. - Buscar los fundamentos teóricos que sustente el nuevo diseño - Determinar cuáles serán los resultados de este proceso
Proceso de conducción Institucional	- Rediseñar el proceso de conducción institucional realizado por el director, subdirector, coordinadores pedagógicos, Coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico y Coordinador de Tutoría y Orientación Educativa - Buscar los fundamentos teóricos que sustente el nuevo diseño - Determinar cuáles serán los resultados de este proceso
Proceso de Gestión de la Información para la mejora continua	- Rediseñar el proceso de gestión de la información para la mejora continua realizado por el director, subdirector, coordinadores pedagógicos, Coordinador de Innovación y Soporte Tecnológico, Coordinador de Tutoría y Orientación Educativa, Docentes - Buscar los fundamentos teóricos que sustente el nuevo diseño - Determinar cuáles serán los resultados de este proceso
Proceso de Planeamiento Estratégico	- Rediseñar el proceso de Planeamiento Estratégico que es realizado por todos los miembros de la comunidad educativa. - Buscar los fundamentos teóricos que sustente el nuevo diseño - Determinar cuáles serán los resultados de este proceso

Tabla 19: Objetivos de Rendimiento de los Procesos a los que se va a aplicar reingeniería

3.5. ETAPA III: INNOVACIÓN

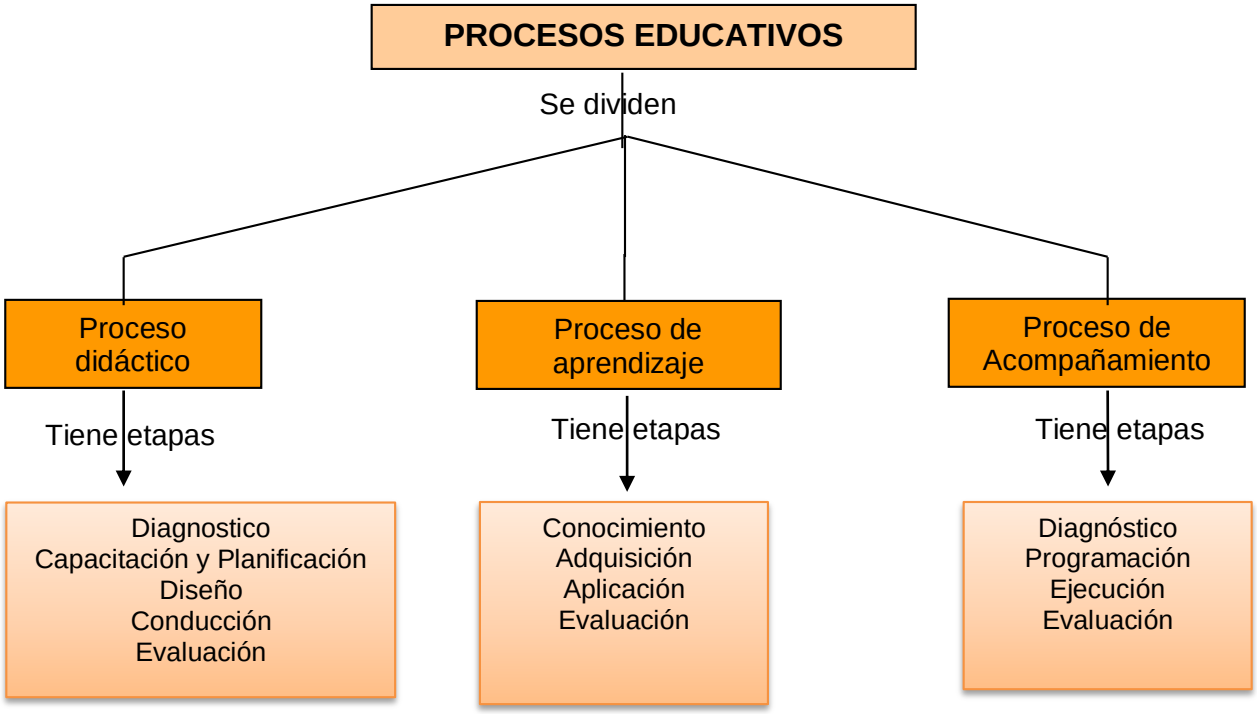


Gráfico 19: Innovación de los Procesos Educativos

3.5.1. INNOVACION DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS

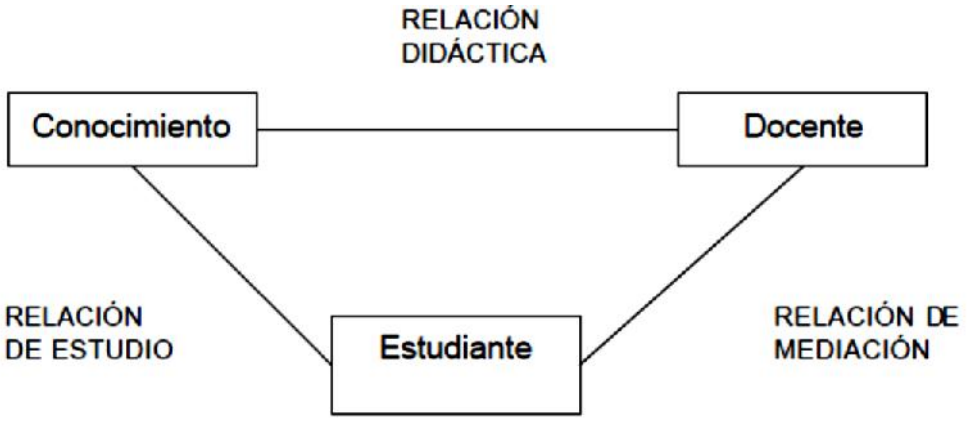
Un proceso educativo es una relación que genera experiencias entre un sujeto que quiere aprender y otro que quiera enseñar y necesariamente arroja como producto el desarrollo de potencialidades.

Un proceso educativo es intencional y a la vez voluntario (no es por accidente que una persona se eduque, ya que hay sujetos que quieren enseñar y aprender), mediante este fenómeno, el educando almacena en su persona lo que para sí pueda ser transcendental y fundamental para emplear luego sus conocimientos en el transcurso de su vida. Este es el objetivo principal de un proceso de educación: el desarrollo de las potencialidades del educando. Se debe percatar de lo que es capaz, de lo que puede desarrollar, debe nacer de sí un interés por lo que su educador pueda brindar y así también un interés por poder participar junto con él de lo que se está enseñando, es así que se

produce una experiencia rica entre el educador y el educando en donde ambos son partícipes y protagonistas de este proceso.

-Otro factor fundamental es el referido a la interacción entre los sujetos que intervienen en la situación de enseñanza y de aprendizaje en el aula y en nuevos espacios educativos y el significado de las tareas que realizan de manera conjunta.

Los dos agentes fundamentales del proceso educativo: el profesor y el estudiante, interactúan de manera sistemática en torno a los objetos de conocimiento provenientes de las diferentes disciplinas. Esa interacción está influida por variables de naturaleza cognitiva y afectiva (habilidades, emociones, percepciones, etc), pertenecientes a ambos sujetos, factores que son movilizados con el propósito fundamental de lograr aprendizaje significativo.



Fuente: (Saint - Onge, 2016)

Se adoptará la clasificación de los procesos educativos de Saint – Onge, quien establece que son tres: procesos didácticos, procesos de aprendizaje y procesos de orientación

3.5.1.1. Proceso Didáctico

De la relación didáctica entre el docente y el conocimiento que quiere hacer llegar a través de la enseñanza, nacen los procesos

didácticos, que determinan las estrategias didácticas, procedimientos, técnicas, recursos didácticos y evaluación que ejercerá el docente en su labor de enseñanza.

ETAPAS DEL PROCESO DIDÁCTICO

a) Diagnostico:

Su elaboración implica la sistematización de un estudio histórico (si lo hubiera) sobre el proceso, que permite tener una primera visión de su nivel de desarrollo y de mejora en la Institución Educativa.

Aquí también se debe recoger, recopilar, sistematizar y valorar toda la información obtenida al aplicar instrumentos de recojo de datos a los agentes educativos. Esto permite que se identifiquen las fortalezas y oportunidades de mejora.

b) Capacitación y Planificación:

Una de las tareas del educador es la integración de un programa educativo, a las bases pedagógicas y socioculturales de la educación a través del proceso enseñanza – aprendizaje. Para lograr esta integración y por razones éticas, la labor docente debe planificarse, a fin de que los educando desarrollen óptimamente sus capacidades, y tengan una formación integral.

La planificación didáctica consisten en juntar los diversos aspectos que se van a considerar en la situación educativa y seleccionar anticipadamente los recursos didácticos que se utilizarán para el logro de los objetivos educativos.

La etapa de planificación de procesos didácticos tiene que estar ligado al Diseño Curricular Nacional y las rutas de aprendizaje normadas por el Ministerio de Educación ya que allí se enmarcan algunos lineamientos generales para las distintas áreas de aprendizaje. Todo esta planificación también de estar acorde con la infraestructura física y tecnológica con que

cuenta la Institución Educativa, de tal modo que se saque el mayor provecho de dichos recursos y se aproveche al máximo las horas de trabajo en cada asignatura. Asi mismo es básico establecer los objetivos generales que se quieren lograr con dicha planificación, sustentados en teorías científicas y pedagógicas que fundamente todo el proceso, lo cual constituye el punto de llegada de todo esfuerzo intencional del planeamiento.

Para ello se desarrollará procesos de capacitación a los docentes en planificación de procesos didácticos para que asi puedan estar acorde a los lineamientos del Ministerio de Educación fundamentado bajo un enfoque por competencias.

c) Diseño:

Es la etapa de documentación donde se diseñan los contenidos, actividades, recursos, estrategias y medios de evaluación de cada una de las asignaturas que se enseñará al educando, teniendo una línea entre ellos y armonizando a la vez con el todo psicosocial en el que está inmerso. El seleccionar y graduar a través de niveles de complejidad creciente las experiencias del proceso enseñanza – aprendizaje, requieren cooperación de las personas que intervienen en el, para fundamentarlas con criterios sólidos y evitar, así la rutina y la improvisación.

Al igual que la etapa anterior, este diseño debe estar articulado con el Proyecto Curricular Institucional de la Institución Educativa, así como con el Diseño Curricular Nacional y con las rutas de aprendizaje normadas por el Ministerio de Educación del Estado Peruano.

Esta etapa va de la mano con la diversificación curricular donde el educador debe de diseñar las unidades de aprendizaje para luego concretizarlas en las sesiones de aprendizaje.

d) Conducción

Consiste en la orientación que el educador da a las actividades que realiza con los educandos. Las actividades son situaciones reales o simuladas que se seleccionan para que los estudiantes estructuren nuevas conductas o reafirmen las ya existentes, según se expresan en los objetivos. De la calidad y propiedad de esas actividades depende en gran medida el logro de los objetivos.

"De acuerdo con su propósito, las actividades pueden clasificarse en" (Lafourcade, 1974):

- Actividades de aprendizaje: Tienen como meta alcanzar cierto rendimiento concreto.
- Actividades de reajuste: Tienden a lograr correcciones oportunas y deficiencias observadas.
- Actividades de integración: Procuran estructurar marcos de referencia para facilitar comprensiones globales
- Actividades de consolidación y refuerzo: Fortalece la retención del aprendizaje ejecutado.
- Actividades de extensión: Proporcionan situaciones en las que pueden transferirse aspectos parciales o totales del aprendizaje,
- Actividades de evaluación: Dan a los estudiantes información sobre los logros alcanzados con los objetivos.

Todas estas actividades deben complementarse entre sí y orientar el aprendizaje. Por tanto, las actividades incluyen tareas de manera sistemática, ordenada y progresiva, a fin de que los estudiantes actúen, participen y vivan en el aprendizaje. "Entre los aspectos que pueden ser percibidos durante la conducción de actividades y recursos interesa comentar los siguientes" (Nérici, 1973):

- Adecuación: Dosificación adecuada de las actividades y estrategias según el tiempo disponible que incluye la cantidad y complejidad de los contenidos
- Selección de contenidos: Contenidos con validez científica o formativa, interesantes para los educandos.
- Corrección del lenguaje: Lenguaje simple y popular, accesible, preciso y correcto que sea audible para los educandos
- Fijación e Integración del Aprendizaje: Respecto a las pausas para la consolidación del aprendizaje y constante preocupación por la verificación y rectificación del mismo.
- Uso adecuado de los recursos: Utilización adecuada de los recursos audiovisuales y las estrategias docentes, seleccionadas para conducir en forma conveniente el proceso de enseñanza – aprendizaje, Ademàs cultivo, organización y utilización de las situaciones imprevista para integrarla a la enseñanza.
- Preocupación por integrar el contenido con otras disciplinas: Relacionar los contenidos de una determinada asignatura con la de las demás disciplinas, a fin de brindar a los educandos la oportunidad de percibir que todas ellas y el saber en general constituyen un todo interdependiente.

e) Evaluación

La evaluación es vital debido a que si los estudiantes conforman un grupo homogéneo de nivel de aprendizaje el docente puede volver a planificar o rediseñar los procesos didácticos que está utilizando, para poder lograr capacidades de orden superior.

También sucede que si el docente observa que su grupo es muy heterogéneo y no tiene los conocimientos previos bien cimentados, puede volver a planificar y rediseñar los procesos

didácticos a fin de que se permita el desarrollo de capacidades básicas y así se vaya aumentando el nivel de complejidad de acuerdo a la disponibilidad de tiempo.

En esta etapa se genera información útil respecto a la calidad de la propuesta de enseñanza- aprendizaje. Es decir, que da cuenta de los logros y dificultades de la práctica de los procesos didácticos para poder analizarlos, comprenderlos, y mejorarlos

La medición forma parte de la Evaluación, es el proceso de obtener una representación cuantitativa del logro de aprendizajes de los educandos. Al evaluar el logro de los aprendizajes como una cualidad de los educandos, "el educador debe conocer la dificultad de medir esta cualidad en forma exacta y precisa, ya que el aprendizaje se manifiesta a través de -determinadas formas de conducta y frente a estímulos dados." (Goring, 1971)

Para obtener información adecuada y lograr una evaluación eficiente el educador debe utilizar una combinación suficiente de instrumentos que le permitan medir el logro de aprendizajes, guías de observación, fichas de cotejo, ficha de observación documentaria, test de evaluación, lo que trae consigo una variedad de actividades de evaluación: tareas, observaciones, proyectos, trabajos de investigación, expresiones creativas, foros, talleres, exámenes escritos, exámenes dialogados, así como la evaluación del educando hacia la materia, participación, responsabilidad, colaboración y asistencia.

3.5.1.2. Proceso de Aprendizaje

De la relación de estudio que se genera entre el estudiante y la aprehensión del conocimiento a través del aprendizaje nacen los procesos de aprendizaje que permiten la existencia de estilos de aprendizaje, ritmos de aprendizaje, hábitos de estudio, estrategias de aprendizaje.

. **ETAPAS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE**

"Las principales etapas consideradas dentro del proceso de aprendizaje son: Conocimiento, adquisición, aplicación y evaluación" (Pozo & Monereo, 1999).

a) Conocimiento:

En esta etapa el educando debe tener el conocimiento de los diferentes conceptos inmersos dentro de los procesos de aprendizaje, en tal sentido es capaz de diferencia entre las diferentes estrategias de aprendizaje como son: técnicas de lectura comprensiva, técnicas lúdicas, nemotécnicas. Así mismo es capaz de diferenciar los diferentes estilos de aprendizaje, aprendizaje por vía visual, el aprendizaje por vía auditiva, el aprendizaje por vía kinestésica. Por otro lado sabe diferenciar los ritmos de aprendizaje, según niveles, básico, intermedio y avanzado. También conoce los diferentes habitos de estudio que adoptar para hacer que su proceso de aprendizaje sea óptimo.

En tal sentido esta es la etapa básica para el desarrollo de procesos de aprendizaje, ya que si el estudiante no conoce en que consiste una estrategia de aprendizaje y cuáles son las técnicas para llevarlo a cabo, entonces será imposible aprehenderlo, y ponerlo en práctica.

b) Adquisición:

El educando debe ser capaz de identificar qué proceso de aprendizaje es el más adecuado para él, distinguiendo en un determinado momento por el uso de alguno de ellos, según sea el contexto donde lo que tenga que aplicar, asi en las asignaturas de tipo formales tales como matemáticas o física utilizará una determinada estrategia de aprendizaje y estilo de aprendizaje, muy diferente al que utilizaría al aprender una ciencia natural como química o biología. En tal sentido debe ser

capaz de distinguir entre todos los procesos de aprendizaje cual es el más adecuado para él bajo un determinado contexto. “Es bastante probable que el estudiante se olvide de un proceso que se encuentra en conflicto con una forma de pensar que le inspira confianza. Esto quiere decir, que los seres humanos retenemos los hechos que se adaptan a nuestras ideas básicas de lo que es verdadero y razonable” (Ausubel, 2002).

La retención suele ser muy alta con respecto a las ideas importantes y útiles a corto plazo y el olvido suele producirse principalmente con respecto al proceso que no se usa

c) Aplicación

Consiste en la aplicación de un determinado proceso de aprendizaje, y en ese sentido, a mayor cantidad de veces que se apliquen los procesos, estos serán cada vez más rápidos y fáciles de realizar por parte del educando, generando en él una experticia que permita optimizar su proceso de aprendizaje,

Los cambios conductuales originados en el individuo (estudiante, aprendiz) a lo largo de las fases anteriores, casi siempre suelen afirmarse fuertemente cuando son puestos en práctica o “aplicados” en situaciones nuevas, pero similares a la original, y surten un efecto eficaz y positivo en ellas originando espontáneamente un estado de satisfacción interna en el individuo.

De ello se desprende que cuando un proceso asimilado no puede ser aplicado en una situación nueva podría originar en el estudiante un sentimiento de frustración, causando que dicho proceso no se afirme y lentamente se pierda. Por consiguiente, la aplicación correcta de un proceso o experiencia a una situación nueva constituirá una pauta eficaz para observar el cambio conductual en un estudiante y para verificar si

efectivamente el proceso de aprendizaje se desarrolló de manera adecuada.

d) Evaluación

Constituye la etapa final del proceso de aprendizaje; de la observación e interpretación de los resultados de éste depende que el proceso se reencauce, modifique o mantenga con el mismo ritmo. Constituye una fase imprescindible en un verdadero proceso de aprendizaje.

Las actividades y procesos de evaluación de la calidad y cantidad del aprendizaje suele ser una parte habitual y necesaria dentro del proceso de aprendizaje. Con el aparecimiento de diversas maneras de evaluación, ésta ha evolucionado considerablemente desde formas básicas de comprobación de resultados de destrezas básicas adquiridas hasta formas de evaluación de resultados más complejos, tales como comprensiones, actitudes, valores, aptitudes especiales, destrezas avanzadas, rasgos personales, sociales y morales.

Por tanto, hay muchas maneras que los mismos educandos pueden evaluar sus procesos de aprendizaje de acuerdo al nivel alcanzado.

Finalmente, algo muy importante que se debe recalcar es que "la efectividad de una evaluación cualquiera depende directamente del momento en el que se la realice y de los medios que se utilicen para aplicarla" (Villardón, 2006). Si el momento y el medio son los adecuados, indudablemente los resultados de la evaluación reflejarán la nueva realidad conductual que el educando ha adoptado frente al proceso de aprendizaje que atravesó.

3.5.1.3. Proceso de Acompañamiento

De la relación de mediación Docente – Estudiante nacen los procesos de acompañamiento que permiten la Tutorización del educando y el trabajo con padres de familia y comunidad.

ETAPAS DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO

Se han adoptado cuatro etapas dentro de los procesos de Acompañamiento, establecidos por el Ministerio de Educación en el Manual de Tutoria y Orientación Educativa: Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación. (Ministerio de Educación Peruano, 2007)

a) Diagnostico:

Se hace necesario un abordaje de los agentes involucrados en los procesos de mediación, sea educandos, padres de familia o comunidad en general. "Se debe conocer los recursos y necesidades de las personas con quienes vamos a trabajar, tanto participantes como organizadores. Para ello podemos utilizar la información que hay en el PEI, en las fichas de matrícula o realizar algunas entrevistas a personas claves". (Ministerio de Educación Peruano, 2007)

En tal sentido se debe recoger, recopilar, sistematizar y valorar la información obtenida al aplicar instrumentos de recojo de datos. De encontrar serias dificultades o deficiencias en los agentes educativos diagnosticados será necesario un estudio más profundo del entorno educativo, familiar y social, así como incluir estudios de diferentes variables: sociales, económicas, culturales, demográficas que permitan abordar de manera integral la mediación.

b) Programación:

De acuerdo a lo diagnosticado en la etapa de anterior, se debe planificar los recursos, tiempo y actividades de seguimiento y Tutorización que se realizará a los agentes educativos. Se hace

necesario identificar el nivel de complejidad de las actividades de Tutorización, pudiendo requerir la ayuda de otros agentes educativos como por ejemplo el tutor del aula, el psicólogo de la Institución Educativa, miembros del Área de Salud de la comunidad.

Así mismo, en esta etapa se debe de prever el financiamiento de las actividades de Tutorización a realizar, sobre todo cuando se necesita la intervención de otros especialistas ajenos a la Institución Educativa para tomar abordajes en situaciones difíciles como por ejemplo maltrato infantil, acoso sexual, Bullying y otros tipos de problemas sociales que pueden estar afectando a los agentes educativos

En esta etapa también se prevé el llenado de fichas a manera de expediente donde se documentará el estado actual del agente tutorizado.

"También se debe diseñar un plan o programa de tutorización, que puede constar de diversas sesiones. Supone principalmente:" (Ministerio de Educación Peruano, 2007):

- Priorizar y hacer una secuencia de los temas a tratar.
- Diseñar las sesiones de trabajo.
- Coordinar con las instituciones o personas de apoyo necesarias (si fuera el caso).
- Establecer las acciones para la difusión y propaganda.

c) Ejecución

En esta etapa se pone en práctica todo lo planificado. "Constituye la puesta en marcha del programa elaborado. Comprende el desarrollo de las sesiones, considerando las acciones metodológicas propuestas". (Ministerio de Educación Peruano, 2007).

“Se debe tener en cuenta cuatro momentos básicos en la ejecución de un programa de orientación” (Ministerio de Educación Peruano, 2007):

- Presentación – sensibilización: Esta primera parte está destinada a generar curiosidad, expectativa y motivación para iniciar la reflexión sobre el tema escogido para la orientación. Puede incluir una breve introducción, una presentación de las actividades, una explicación acerca de lo que se busca lograr y su importancia, cuando se considere necesario. Es importante, en este momento, que se considere el recojo de las vivencias y percepciones de los estudiantes. Para el desarrollo, se pueden utilizar: dinámicas, cuentos, canciones, videos, títeres, testimonios, imágenes, lecturas y demás, con el propósito de sensibilizar al grupo.
- Desarrollo de la sesión: Es el momento propicio para alentar y guiar el diálogo, para que los y las estudiantes profundicen la reflexión sobre el tema escogido. Es conveniente realizar alguna actividad o elaborar un producto (afiche, folleto, historieta, pancarta, canción, poema, periódico, entre otros), y usar estrategias de discusión grupal, preguntas dirigidas, plenarias y otras similares. En este proceso es importante prestar atención al tipo de interacciones que establecen, y a los sentimientos y emociones que experimentan las y los estudiantes frente a las actividades que se plantean, para poder orientar y dar apoyo. También se requiere identificar las ideas y opiniones que se van expresando y ayudar a organizarlas.
- Cierre: Es el momento de identificar las ideas centrales sobre las acciones realizadas, para reforzarlas. Es también la oportunidad para la autoevaluación de los educandos:

cómo se sintieron, qué les interesó más, qué descubrieron y otros aspectos que nos permitirán conocer lo que se necesita mejorar con relación a los temas abordados, las técnicas y estrategias, así como respecto a las actitudes y formas de relación que se promueven. Según la orientación, ocasionalmente se puede realizar una actividad complementaria que refuerce la experiencia vivida.

- Después de la Orientación: Para actualizar los temas trabajados y reforzar mensajes en diversos momentos y espacios se pueden plantear reuniones de grado o establecer acuerdos con los profesores del aula, para así fortalecer lo trabajado en la sesión de tutoría (pero sin saturar a las y los estudiantes). Podemos proponer o definir con nuestros estudiantes una acción concreta, que derive de lo trabajado, que exprese una práctica o compromiso (con la familia, amigos, etc.). Esto se realizará sólo cuando estimemos que sea pertinente y conveniente. No siempre es posible llegar a establecer compromisos dentro de la orientación; en algunas oportunidades será necesario utilizar varias reuniones para alcanzar una acción concreta de cambio o mejora. En cualquiera caso, el establecimiento de compromisos por parte de los estudiantes requerirá un seguimiento que retroalimente y refuerce la práctica.

d) Evaluación

"Etapa que permite verificar si el programa se está desarrollando óptimamente, así como detectar las modificaciones que se requieren. Comprende dos niveles: Evaluación de la organización y el desarrollo del programa. Evaluación de los resultados y cambios esperados" (Ministerio de Educación Peruano, 2007).

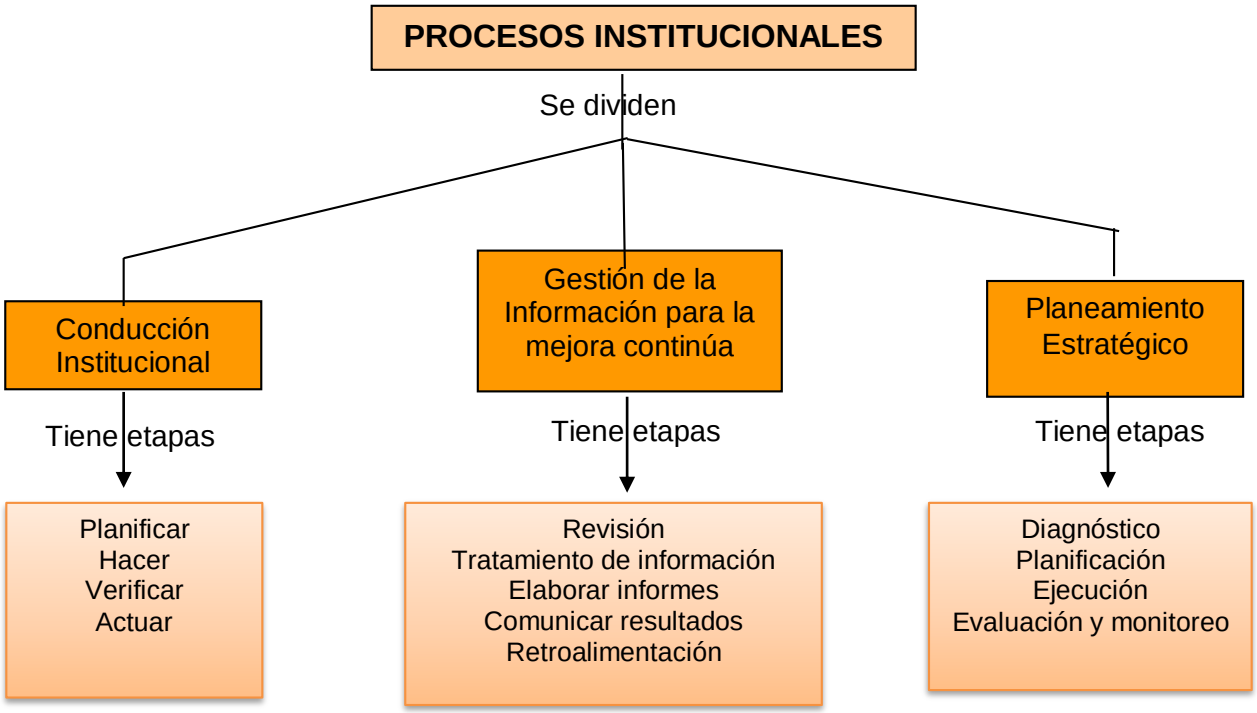


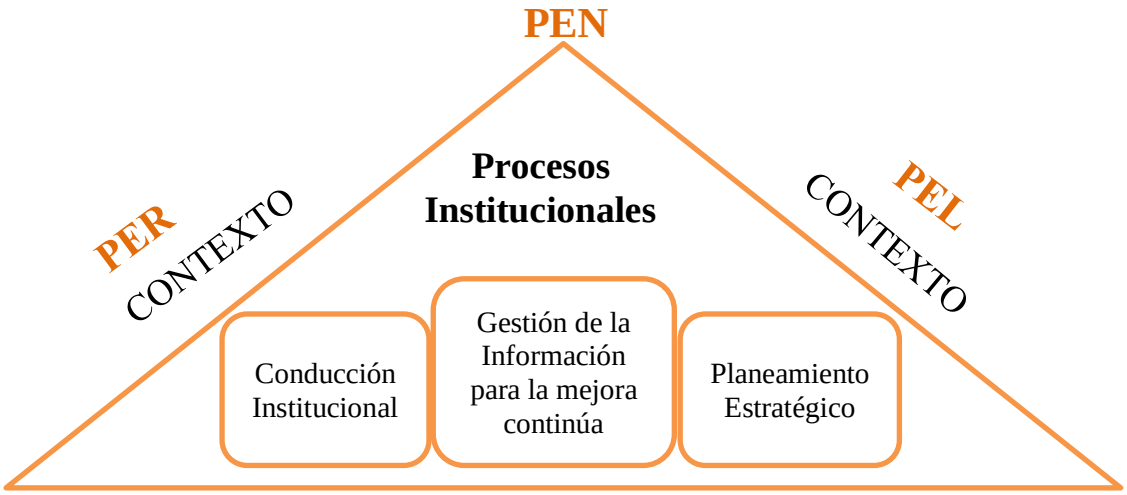
Gráfico 20: Innovación de los Procesos Institucionales

-

3.5.2. INNOVACION DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES

Los procesos institucionales corresponden a las prácticas de gestión educativa por parte de la directiva de las instituciones educativas, que involucra la conducción institucional que orienta el quehacer institucional, la gestión de la información para la toma de decisiones sobre las mejoras que se requieren y el planeamiento estratégico a fin de que todos los procesos desarrollados contribuyan con el desarrollo integral, el logro de los aprendizajes y los objetivos institucionales. (Ministerio de Educación Peruano, 2016)

-



3.5.2.1. Proceso Conducción Institucional

La conducción institucional está referida al establecimiento y mantenimiento de una misión y visión compartida, con liderazgo pedagógico colaborativo, que guiará el quehacer de toda la comunidad educativa. Esto incluye programas de capacitación hacia docentes y administrativos, programas de monitoreo continuo de la practica pedagógica, Administración de recursos, Distribución de tiempos y jornadas de trabajo, Presupuesto económico, Relación con instancias superiores del Ministerio de Educación, Relación con instituciones externas.

ETAPA DEL PROCESO DE CONDUCCIÒN INSTITUCIONAL

Walter Shewhat desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que luego Edwars Deming lo popularizó como el "Ciclo Deming", la cual consta de cuatro momentos: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA).

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles

a) Planificar:

Para fuentes la planificación es, «un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación»

En esta etapa se establece los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados esperados. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas de preproducción o pruebas para probar los posibles efectos.

- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.
- Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados necesarios de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas organizacionales.

b) Hacer

Implementar los nuevos procesos. Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

c) Verificar

Pasado un período previsto con anterioridad, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Se deben documentar las conclusiones.

Las herramientas de evaluación sirven para controlar el estado actual de un proyecto, proceso, producto o servicio con el objetivo de tener

una visión detallada de su estado, evaluarlo o buscar formas de mejorarlo posteriormente.

Algunos ejemplos de herramientas de evaluación se encuentran en la siguiente lista:

- Diagrama de Pareto – La famosa curva 80%-20% para organizar datos y centrar los esfuerzos en lo más importante.
- Diagrama de correlación – Representación gráfica que muestra la relación de una variable con respecto a otra.
- Diagrama de Ishikawa – Estudio para localizar las causas de los problemas.
- Cuadro de mando – Modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de los procesos de la empresa.
- Check list – Listas de Control.

d) Actuar

Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior.

También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.

Actualmente algunos expertos prefieren denominar este paso "Ajustar". Esto ayuda a las personas que se inician en el ciclo Deming a comprender que el cuarto paso tiene que ver con la idea de cerrar el ciclo con la realimentación para acercar los resultados obtenidos a los objetivos. Además, no debe confundirse este paso "Actuar" con el conjunto de acciones (implementación) consecuencia del despliegue de los planes (que

se desarrolla en el segundo paso, de "hacer" o "llevar a cabo las Acciones").

3.5.2.2. Proceso Gestión de la Información para la mejora continua

La gestión de la información para la mejora continua, involucra adoptar mecanismos y estrategias para la gestión de la información, adopción de sistemas informáticos para la gestión de información, elaboración de estadísticas y valores de los indicadores de gestión. Asi mismo, involucra comunicar estos resultados a toda la comunidad educativa.

Los Informes de Gestión son instrumento de la Institución Educativa que se formulan al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.

Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo comunitario. Se presenta a la comunidad educativa y autoridades en un documento que sintetiza la práctica y el quehacer de la institución educativa.

El principal documento de este proceso es el informe de Gestiòn Anual aprobado por Resolución Directoral del Director de la Institución Educativa, previa opinión del Consejo Educativo Institucional, en la última quincena del año escolar. En las instituciones educativas públicas debe incluir la rendición de cuentas de la ejecución del presupuesto institucional.

ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÒN DE LA INFORMACION PARA LA MEJORA CONTINUA

a) **Revisión**:

En esta etapa se realiza la revisión documental de los informes de las diferentes áreas, órganos y/o departamentos de la

Institución Educativa, con el fin de identificar logros y dificultades dentro de los procesos de soporte del proceso educativo. Para esto, la directiva debe exigir a las diferentes áreas presentar los informes correspondientes en las fechas establecidas, a fin de poder recoger esta información, y clasificarla de acuerdo a su nivel de importancia para la institución.

b) Tratamiento de la Información:

En esta etapa se sistematiza la información y se interpreta los resultados, pudiendo usarse esquemas y gráficos estadísticos que faciliten su estudio y análisis.

Para ello, se debe cuantificar el porcentaje de logro, para así poder obtener valores que nos ayuden a determinar el avance o retroceso de la institución educativa en ese periodo.

También se puede hacer uso de sistemas informáticos, que permitan el ingreso de datos y nos muestren datos estadísticos en base a los datos ingresados.

c) Elaborar Informes

Es la etapa de redacción de los informes de gestión que nos indicarán el logro de los objetos estratégicos así como la cantidad o porcentaje de logro.

d) Comunicar resultados

Consiste en hacer público los resultados a los agentes educativos que conforman la comunidad educativa, tanto a estudiantes, padres de familia, personal administrativo y personal de servicio. Para ello, es importante discernir qué resultados se darán a conocer a cada uno de ellos, con el fin de no abrumarlos de información sino de brindarles información que sea de su interés.

Así mismo, se deben implementar los mecanismos y estrategias para comunicar los resultados fuera de la

Institución Educativa como a las entidades superiores del Ministerio de Educación, y de ser necesario, al municipio, gobierno regional, instituciones que tienen alianzas estratégicas con la institución educativa, entre otros.

e) Retroalimentación

Realizar propuesta de mejora de la gestión educativa a partir de los resultados obtenidos y comunicados. Esto se puede hacer a través de la formulación de proyectos de implementación o proyectos de mejoramiento educativo que permitan buscar soluciones a una necesidad o problema específico de la Institución Educativo. Dependiendo de cuán grande sea la problemática detectada, se puede plantear reformular el Proyecto Educativo Institucional, la Propuesta pedagógica y de gestión.

Los tipos de proyectos de mejoramiento educativo se pueden clasificar en (Ministerio de Educación, 2011):

- Innovación pedagógica: Orientados a mejorar la calidad de los procesos y resultados en la enseñanza – aprendizaje,
- Construcción y Equipamiento: Responden a las necesidades en infraestructura y/o equipamiento educativo, como: materiales, mobilarios, equipos, etc.
- Innovación Tecnológica: Incorpora los avances tecnológicos al proceso organizativo, administrativo y pedagógico.
- Capacitación y Formación de Personal: Orientado al desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa.
- Investigación Educativa: Promueven el estudio y análisis de la realidad c educativa.

- Desarrollo Institucional: Ayudan a incorporar innovaciones y cambios en la gestión, a nivel de la estructura organizativa y de las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa para lograr los propósitos de la institución.

3.5.2.3. Proceso de Planeamiento Estratégico

Son aquellos orientados a esquematizar el plan de trabajo de la Institución Educativa para largo, mediano y corto plazo.

Según Yeheskel Dror, «Planear, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles» (Dror, 1973).

Otra definición de planeamiento: «... planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados» (Ander-egg, 1993).

Desde una óptica educativa, «la planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos» (Mascort, 1987).

Resultado de este proceso tenemos el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional (Propuesta pedagógica), Proyectos de Implementación o Proyectos de Mejora Educativa, Proyecto Organizativo Institucional (Propuesta de

Gestión), el Plan Anual de Trabajo, Programaciones por nivel, Programaciones de aula, Unidades didácticas de cada asignatura, Unidades de Aprendizaje y Modulos de Aprendizaje

ETAPAS DE LOS PROCESOS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

a) Diagnóstico:

Para que el proceso de planificación se lleve a cabo con éxito, es necesario que se comience con el levantamiento de información de la realidad, que será registrada en instrumentos, y que permitirá priorizar las necesidades, y reconocer los intereses y expectativas de la comunidad en la que se encuentra la institución educativa:

"Implica el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la población de la comunidad educativa, en los aspectos socioeconómicos, culturales y educativos" (Ministerio de Educación, 2011).

Implica la aplicación de instrumentos de recojo de datos, como encuestas, entrevistas, fichas de observación que permita establecer el análisis FODA, así como el nivel de logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa .

b) Planificación:

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Dentro de lo que se debe de planificar, lo más importante son tres cosas:

- Metas: son prioridades que se plantea la institución educativa en concordancia con el Plan Estratégico.
- Líneas de acción: Son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico. Incide directamente con la organización de la institución.
- Recursos: Son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

c) Ejecución

Implica el desarrollo del planeamiento, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «super» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización, y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

Es importante recalcar que se hacer planeamiento a diferentes niveles en el sistema educativo: A nivel Institucional para poder desarrollar el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Curricular del Centro y el Proyecto Organizativo Institucional. A nivel de aula para poder desarrollar las Programaciones de Aula y por cada asignatura las unidades de aprendizaje y sesiones de aprendizaje.

Todo este planeamiento, tanto a nivel institucional como de aula, debe estar acorde con la planificación a nivel nacional, con el Proyecto Educativo Nacional y con el Diseño Curricular Nacional que establece el Ministerio de Educación del Estado Peruano y que establece los componentes curriculares de obligado cumplimiento y los contenidos básicos y comunes.

d) Evaluación y Monitoreo

Esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

3.6. INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.6.1. Materiales e Instrumentos de recolección de datos

La recolección de la información se realizará a través de ciertos instrumentos tales como la Ficha resumen e Instrumento de Evaluación del Modelo de Reingeniería.

3.6.1.1. Ficha resumen

Se utilizará ficha resumen para la documentación bibliográfica de todo el Marco Teórico tanto para antecedentes, establecer teorías y realizar definiciones y conceptos. Así mismo, se hará uso de fichas de resumen para establecer el sustento teórico del modelo de reingeniería de procesos educativos e institucionales

3.6.1.2. Instrumento de evaluación del modelo

A.- CONCEPTO:

Conjunto de indicadores que permitirán evaluar el modelo de reingeniería de los procesos educativos y procesos institucionales, identificando los subprocesos, etapas y resultados por cada uno de ellos.

B.- NIVEL DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Método de Expertos: Con el propósito de determinar la validez del contenido y la validez de construcción del instrumento, éste será sometido a un panel de tres expertos, constituido por (1) un especialista en el área de Investigación Educativa de la Universidad Nacional Pedro

Ruiz Gallo, (1) profesional estadístico, (1) directivo de la Institución Educativa San Martin de Porras.

Con el análisis que realizó el Comité de Expertos se obtuvo la validez de contenido y del Instrumento de Investigación en forma general. La totalidad de los expertos participó en la evaluación del Instrumento de Investigación. La validación del Instrumento se llevó a cabo en Octubre del 2017.

C.- VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION.

Se realizó la prueba del alfa de Cronbach para analizar la pertinencia y relevancia del instrumento que permitiera ver si los valores tienen una distribución normal.

Resultados y alcance de la validez de la consistencia interna, pertinencia y relevancia.

	Cronbach	Pertinencia	Relevancia
Prueba Piloto	0.81	0.81	0.81

Tabla 20: Pertinencia y Relevancia del Instrumento de Evaluación del modelo

Fuente: encuesta aplicada a los especialistas en Octubre del 2017

La Tabla anterior muestra la opinión de expertos y/o especialistas en el tema: Un estadístico, un especialista en el área de investigación y un Directico de la Institución Educativa San Martin de Porras, quienes evaluaron la pertinencia del instrumento. Se ha obtenido el coeficiente

Alfa de Cronbach de 0.81, lo que significa respecto a sus respuestas están correlacionadas de manera altamente confiables.

El estudio ha sido realizado con un nivel de relevancia igual a 0.81. La relevancia relaciona el problema con el objetivo; podemos deducir que el instrumento es muy relevante.

CONCLUSIONES

Con la propuesta de un Modelo de Reingeniería para los procesos Educativos y procesos Institucionales en la Institución Educativa “San Martin de Porras” – Cayaltì se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Al evaluar la situación problemática de la Institución Educativa “San Martin de Porras” – Cayaltì se observa que existen problemas en los procesos educativos que se manifiestan en falta de aplicación del enfoque por competencia y del proceso de planificación curricular de los docentes, falta de conocimiento de técnicas y estilos de aprendizaje por parte de los estudiantes y un deficiente acompañamiento del estudiante por parte de los padres de familia y falta de acompañamiento de los padres de familia por parte de la Institución Educativa.

  Con respecto a los procesos institucionales, se ha observado problemas en el establecimiento de procesos dentro de la conducción institucional, desconocimiento de lineamientos básicos para aplicar planeamiento estratégico y recarga de trabajo al personal directivo de la Institución Educativa en el proceso de Gestión de la Información para la mejora continua.
- La metodología seleccionada para diseñar el programa de reingeniería de procesos de la presente investigación fue la planteada por Hammer y Champy y consiste en cuatro etapas: Preparación, Estado Actual del Proceso, Innovación del Proceso e Implementación del Nuevo Proceso. En la presente investigación solo se tomarán las tres primeras etapas debido a que es una investigación de tipo no experimental
- En el modelo operacional se ha establecido los procesos educativos a los que se les aplicará la reingeniería: procesos didácticos, procesos de aprendizaje y procesos de acompañamiento, así mismo se ha establecido los procesos institucionales: Conducción Institución,

Gestión de la Información para la mejora continua y Planeamiento estratégico. Asi mismo en el mapa de procesos, se ha establecido cuales de estos procesos tienen mayor incidencia en las dimensiones de la gestión educativa, en la Dimensión Pedagógica el proceso didáctico y el proceso de aprendizaje, en la Dimensión Comunitaria el proceso de acompañamiento, en la Dimensión Institucional el proceso de conducción institucional y en la Dimensión Administrativa, el proceso de Planeamiento Estratégico, El proceso de Gestión de la Información incide directamente en dos dimensiones, en la dimensión administrativa y en la dimensión institucional.

Si bien todos los procesos inciden directa o indirectamente dentro de las cuatro dimensiones de la gestión educativa, se ha tratado de ubicarlos en aquellas donde su grado de incidencia es mayor.

- En la innovación del proceso didáctico, se ha establecido cinco etapas: Diagnostico, Capacitación y Planificación, Diseño, Conducción y Evaluación. Se ha establecido que los resultados de este proceso serían: las estrategias didácticas, procedimientos, técnicas, recursos didácticos y evaluación
- En la innovación del proceso de aprendizaje, se ha establecido cuatro etapas: Conocimiento, Adquisición, Aplicación y Evaluación. Se ha establecido que los resultados de este proceso serían: estilos de aprendizaje, ritmos de aprendizaje, hábitos de estudio, estrategias de aprendizaje
- En la innovación del proceso de Mediación, se ha establecido cuatro etapas: Diagnóstico, Programación, Ejecución, y Evaluación. Se ha establecido que los resultados de este proceso serían: Tutorización del educando y el trabajo con padres de familia y comunidad.
- En la innovación del proceso de Conducción Institucional, se ha establecido cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar. Se ha establecido que los resultados de este proceso serían: Programas de capacitación hacia docentes y administrativos, programas de

monitoreo continuo de la practica pedagógica, Administración de recursos, Distribución de tiempos y jornadas de trabajo, Presupuesto económico, Alianzas estratégicas con instituciones externas

- En la innovación del proceso de Gestión de la Información para la mejora continua, se ha establecido cinco etapas: Revisión, Tratamiento de la Información, Elaborar Informes, Comunicar resultados y Retroalimentación. Se ha establecido que el resultado principal es: el Informe de Gestión Anual.
- En la innovación del proceso de Planeamiento Estratégico, se ha establecido cuatro etapas: Diagnostico, Planificación, Ejecución, y Evaluación y Monitoreo. Se ha establecido que los resultados de este proceso serían: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional (Propuesta pedagógica), Proyectos de Implementación o Proyectos de Mejora Educativa, Proyecto Organizativo Institucional (Propuesta de Gestión), el Plan Anual de Trabajo, Programaciones por nivel, Programaciones de aula, Unidades didácticas de cada asignatura.
- El instrumento de evaluación del programa de reenginiería de procesos educativos y procesos institucionales propuesto en la presente investigación ha sido sometido a juicio de tres expertos con la finalidad de determinar que es confiable y pertinente.

RECOMENDACIONES

1.- Se sugiere a futuros investigadores, desarrollar reingeniería de procesos bajo otra metodología, ya que actualmente no existe una metodología para la reingeniería de procesos educativos y se debe ir probando las metodologías existentes para ver cuál es la que más se adecua a los procesos educativos.

2.- Se sugiere a futuros investigadores, desarrollar reingeniería de otros procesos educativos e institucionales, priorizando en la problemática establecida en la institución Educativa.

3.- Se recomienda que siempre se debe sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa para que participen activamente en un proceso de reingeniería de procesos, ya que para esta sea efectiva necesita involucrar a la comunidad educativa en su conjunto.

4.- Se sugiere a los directivos de la Institución Educativa "San Martín de Porras" – Cayaltí, implementar reingeniería de procesos que favorezcan al servicio educativo que brindan teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la presente investigación.

5. A las autoridades del sector educación se sugiere normar los procesos educativos y procesos institucionales que confluyen dentro de la Gestión de la Institución Educativa, ya que existe abundante literatura que lejos de ayudar a simplificar los procesos, lo complejizan más y esto puede influir negativamente en los investigadores que quieran ahondar en una reingeniería de proceso.

BIBLIOGRAFIA

Alvarinho, C., Arzola, C., Brunner, J., Recart, M., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 15-43.

Ander-egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores.* Buenos Aires: Magisterio del Rio de la Plata.

Ausubel, D. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento: una perspectiva cognitiva.* Barcelona: Paidós.

Cassasus, J. (1999). Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de la educación: ¿Mitos o realidades? *Propuesta Educativa*, 89-95.

Dror, Y. (1973). Idea politologica de los estudios del futuro, futuro alternativo y acción presente. *Revista Española de la Opinión Pública*, 129 - 147.

Ezpeleta, J., & Furlán, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela.* Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.

Goring, P. A. (1971). *Manual de Mediciones y evaluación del rendimiento en los etsudiantes.* Buenos Aires: Kapelusz.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa.* Barcelona: Ediciones Parragón.

Imídeo, G., & Nérice. (1973). *Hacia una didáctica general dinámica.* Buenos Aires: Kapeluz.

Lafourcade, P. D. (1974). *Planeamiento, conducción y evaluación de la enseñanza superior.* Buenos Aires: Kapeluz.

Mascort, E. (1987). *Tecnología de la organización educativa.* Barcelona: Oikos - Tau.

Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.* Lima: Lance Gráfico S.A.C.

Ministerio de Educación Peruano. (Diciembre de 2007). *Manual de Tutoria y Orientación Educativa.* Recuperado el Octubre de 2017, de http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/02-bibliografia-comun-a-ebr-eba-y-etp/3-manual-de-tutoria-y-orientacion-educativa.pdf

Ministerio de Educación Peruano. (2016). *Modelo de Acreditaciòn para Instituciones de Educaciòn Bàsica.* Lima: Ed. del MINEDU.

Morín, E. (2006). *Siete saberes necesarios para la Educación del futuro.*

Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa.* México: Biblioteca del Normalista/ SEP.

Navarro Rodriguez, M. (2010). *EducarChile.* Obtenido de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20escolar-esc.%20b%C3%A1sica.pdf

Navarro, M. (1999). *Administración y gestión escolar.* México: SECyD/CETEB.

Nérici, I. G. (1973). *Hacia una didáctica general dinámica.* Buenos Aires: Kapeluz.

Pozo, J., & Monereo, C. (1999). *El aprendizaje estratégico: enseñar a aprender desde el currículo.* Madrid: Santillana.

Saint - Onge, M. (2016). *Yo explico pero ... ¿Ellos aprenden?* España: Ediciones Mensajero.

Schmelkes, S. (2000). *Calidad de la educación y gestión escolar. en Primer curso nacional para directivos de educación primaria.* México: Biblioteca Nacional de Actualización Permanente.

Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina en la Práctica - Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.

Siu León, E. (2004). *El diseño metodológico en la Gestión de un Proyecto Educativo Innovador.* Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Vargar Jimenez, A. (2006). *Conferencia sobre la Metodologia de la Investigación Científica de las Ciencias Sociales.*

Villardón, L. (2006). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educación Siglo XXI, Vol 24*, 57-76.

ANEXOS

ANEXO Nº 01

ENCUESTA DOCENTE

Indique Género: ☐M ☐F **Tiempo de trabajo:** _____años **Fecha:** _____.

INSTRUCCIONES: En las preguntas cuyas alternativas tienen un cuadro ☐ se podrá elegir más de una alternativa (selección múltiple) y en las que tenga un círculo ◯ se podrá elegir solo una respuesta (selección única).

La encuesta es anónima y de antemano se le agradece su valiosa colaboración.

1. La institución educativa brinda facilidades para que el profesorado realice sus estudios de capacitaciones en enfoque por competencias.
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

2. En la institución educativa se supervisa el nivel de aprendizaje de los estudiantes en comprensión lectora y razonamiento matemático.
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

3. La institución educativa promueve actividades que permitan identificar los problemas de desintegración familiar de los estudiantes que afectan su rendimiento escolar.
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

4. Cuál es el nivel de práctica de valores de los estudiantes dentro de la institución educativa.
   1: Nulo 2: Bajo 3: Regular 4: Bueno 5: Muy bueno

5. La institución educativa gestiona talleres sobre técnicas y métodos de estudio para mejorar los niveles de comprensión lectora
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

6. La institución educativa apuesta por una cultura de aprendizaje basado en valores que se refleja en la aceptación a la diversidad del alumnado
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

7. La institución educativa promueve la generación de recursos propios necesarios que permitan mejorar la gestión educativa.
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

8. La institución educativa incentiva la colaboración entre el profesorado para mejorar la enseñanza
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

9. La institución educativa lleva a cabo reuniones periódicas que promuevan la realización de trabajos en conjunto como proyectos de innovación o planes de mejora.
   1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

10. La institución educativa tiene definidos procesos que garanticen una adecuada gestión de la información.
    1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

11. Cómo califica la labor del personal de apoyo para la gestión de matrículas y registro de notas en la IE San Martín de Porras - Cayaltí.
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

12. Comunica a las familias los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

13. Evalúa la cultura escolar desde la perspectiva de los estudiantes y padres de familia, realizándose encuesta sobre nivel de satisfacción
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

14. Brinda recursos equitativamente para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

15. Asegura la igualdad de oportunidades para una enseñanza de calidad fuera del horario escolar, a través de talleres o actividades lúdicas, deportivas o de confraternidad para estudiantes
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

16. La institución educativa establece mecanismos para garantizar que los documentos institucionales se mantengan actualizados.
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

17. La institución educativa dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

18. La institución educativa fomenta mecanismos para llegar a las familias que están menos implicadas
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

19. La institución educativa compromete a los profesores a trabajar con instituciones de la comunidad para apoyar al alumnado con bajo rendimiento
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

20. La institución educativa escucha y tiene en cuenta las opiniones de todas las familias
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

21. La institución educativa supervisa la eficacia de las relaciones entre la escuela y la comunidad
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

22. La institución educativa realiza planeamiento estratégico participativo donde los representantes de todos los agentes educativos participan
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

23. La institución educativa promueve acciones para que la comunidad se involucre con la mejora de la gestión educativa
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

24. La institución educativa dispone de un plan que fomenta las relaciones del centro con la comunidad en torno a objetivos académicos
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

25. La institución educativa dispone de un plan para impulsar acciones con la comunidad coherentes con las metas educativas
1: No se realiza 2: Ineficaz 3: Poco Eficaz 4: Regularmente eficaz 5: Muy eficaz

ANEXO Nº 02: INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL JUEZ		
2.	**PROFESIÓN**	
	ESPECIALIDAD	
	GRADO ACADÉMICO	
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	
	CARGO	
3. DATOS DEL TESISTA		
3.1	**NOMBRES Y APELLIDOS**	
3.2	**PROGRAMA DE POSTGRADO**	
4. INSTRUMENTO EVALUADO		1. Entrevista ( ) 2. Cuestionario ( ) 3. Guía de Observación (**X**) 4. Lista de cotejo ( )
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO		Recolectar información de la evaluación del Modelo de Reingeniería de procesos educativos y procesos institucionales en la Institución Educativa “San Martin de Porras” - Cayaltí

A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
N	**6. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO**	
01	**Indicador**: ¿Se ha establecido los procesos educativos y los procesos institucionales a los que se les aplicará la reingeniería de procesos? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
02	**Indicador**: ¿Se ha determinado la problemática actual de cada uno de los procesos educativos y los procesos institucionales? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
03	**Indicador**: ¿Se ha establecido el mapa de procesos y su influencia dentro de la gestión educativa? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
04	**Indicador**: ¿Se ha determinado las etapas del proceso didáctico y los resultados de este proceso? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
05	**Indicador**: ¿Se ha determinado las etapas del proceso de aprendizaje y los resultados de este proceso? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:

06	**Indicador**: ¿Se ha determinado las etapas del proceso de acompañamiento y los resultados de este proceso? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
07	**Indicador**: ¿Se ha determinado las etapas del proceso de conducción institucional y los resultados de este proceso? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
08	**Indicador**: ¿Se ha determinado las etapas del proceso de gestión de la información y los resultados de este proceso? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
09	**Indicador**: ¿Se ha determinado las etapas del proceso de planeamiento estratégico y los resultados de este proceso? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
10	**Indicador**: ¿Se ha determinado los fundamentos teóricos para establecer las etapas de cada innovación de procesos? **Leyenda**: I: Inadecuado (Solo 1) , R: Regular (Dos), C: Correcto (Tres)	A( ) D ( ) SUGERENCIAS:
PROMEDIO OBTENIDO:		A( ) D ( ):

6	**COMENTARIOS GENERALES**
7	**OBSERVACIONES**

_____

Juez Experto