



**UNIVERSIDAD
METROPOLITANA**
Enseñando el camino

**DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E
INVESTIGACIONES**
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

**LA REINGENIERÍA Y SU RELACIÓN CON LOS
PROCESOS ORGANIZATIVOS, COMO ELEMENTO
TRANSFORMADOR DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA
UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA TIRSO DE MOLINA**

Autor: Marcos Sánchez Ráfales
Tutor: Alejandro Martucci Graterol
Caracas, Enero 2006.



UNIVERSIDAD METROPOLITANA
DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIONES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES

ACTA DE VEREDICTO FINAL

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como jurado examinador y reunidos el día 23 de Noviembre de 2005, en la sede del Decanato de Estudios de Postgrado de la Universidad Metropolitana, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado titulado:

LA REINGENIERÍA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS, COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA TIRSO DE MOLINA

presentado por el ciudadano:

Marcos Sánchez Ráfales

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

emitimos el siguiente veredicto:

Reprobado

Aprobado

Aprobado con Mención Meritoria

Nombre: Prof. *María E. Bello*

Firma: *M. Bello*

C.I. No: *4350962*

Nombre: Prof. *Xavier Figarella*

Firma: *X. Figarella*

C.I. No: *3179273*





DERECHO DE AUTOR

Yo, MARCOS SÁNCHEZ RÁFALES; titular de la Cédula de Identidad número 82263082, cedo a la Universidad Metropolitana el derecho de reproducir y difundir el presente trabajo titulado: LA REINGENIERÍA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS, COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA TIRSO DE MOLINA, con las únicas limitaciones que establece la legislación vigente en materia de derecho de autor.

En la ciudad de Caracas, a los 14 días de mes de Enero de 2004.

(firma) _____

Autor



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe *ALEJANDRO MARTUCCI GRATEROL*, Tutor del Trabajo de Grado: *LA REINGENIERÍA Y SU RELACIÓN CON LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS, COMO ELEMENTO TRANSFORMADOR DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA TIRSO DE MOLINA*, elaborado por *MARCOS SÁNCHEZ RÁFALES*, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Instituciones Educativas**, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por el Decanato de Estudios de Postgrado e Investigaciones de la Universidad Metropolitana, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del Jurado examinador;

En la ciudad de Caracas, a los 14 días del mes de Enero de 2006

Nombre: Alejandro Martucci Graterol

(firma)_____

AGRADECIMIENTO

A mi querido tutor, Profesor Alejandro Martucci Graterol, por su apoyo y desinteresada dedicación, además de la excelente calidad humana y profesional, manifestada en sus orientaciones e innata gerencia educativa. Dios lo bendiga.

A todos los religiosos de la Orden de la Merced de la Vicaria de Venezuela, muy especialmente a los Padres Guillermo Ripoll y Héctor Flores, quienes compartieron muy de cerca todo este proceso de aprendizaje y motivó el final de la especialización.

A todos los profesores de la Universidad “Metropolitana”, por su constante ayuda, orientación y acompañamiento en mi año de estudio.

A los compañeros de estudio quienes con su calidad humana, amistad, respeto y solidaridad compartimos logros y metas motivando el final de nuestros estudios.

A los directivos y docentes del colegio “Tirso de Molina” por el apoyo, comprensión y reconocimiento ofrecido durante el proceso de aprendizaje.

DEDICATORIA

A Dios Nuestro Padre que en su sabiduría ilumina todo camino de aprendizaje y manifiesta ser presencia en el alborear de la formación profesional. A Nuestro Señor Jesucristo, Señor de la historia, por ser compañero de camino a lo largo de mi vida humana, cristiana y consagrada y al Espíritu Santo por guiar mis pasos por caminos de santidad.

A Nuestra Santísima Madre de la Merced, redentora, modelo, guía y orientadora en la tarea de instruir, quien en las dificultades suscitó confianza, apertura, fe y un gran deseo de agradar Dios desde el estudio y la práctica de todo conocimiento recibido.

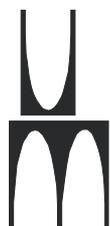
A mis padres por haberme formado en el amor, garantizándome un futuro armonioso y de entrega generosa al prójimo, para la extensión de Reino de Dios.

Muy especialmente a la Orden de la Merced por permitirme mejorar profesionalmente, para una eficaz proyección de los valores cristianos en bien de la Iglesia y de la sociedad en general.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la investigación.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación e Importancia.....	5
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	
2.1 Antecedentes.....	8
2.1.1 Relacionados con la investigación.....	8
2.1.2 Roles de la reingeniería.....	11
2.2 Antecedentes relacionados con los procesos.....	12
2.3 Reingeniería en las Instituciones Educativas.....	13
2.4 Teorías sobre el liderazgo.....	17
2.4.1 Concepciones del Liderazgo.....	18
2.4.2 Perfil del Director en las Instituciones Educativas.....	20
2.4.3 Perfil del director que se quiere.....	24
2.4.4 Organización.....	28
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA.	
3.1 Historia de la Escuela.....	31
3.2 Estrategia.....	32
3.2.1. El propósito y los objetivos de la Institución.....	32
3.2.2 Estructura.....	33
3.2.3 Cultura.....	35
3.2.4 Gente.....	36
3.2.5 Sistemas.....	40

3.2.6	Estilo gerencial.....	41
3.2.7	Análisis de las fortalezas y debilidades en la Institución Colegio Tirso de Molina.....	42
3.2.8	Análisis de las oportunidades y amenazas en la Institución Colegio Tirso de Molina.....	47
3.2.9	Análisis de oportunidades y amenazas por usuario, proveedor y competidor.....	49
3.2.10	Análisis de Oportunidades y Amenazas del contexto en general.....	52
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO		
4.1	Marco Metodológico.....	56
4.2	Tipo y Diseño de la Investigación	56
4.3	Población y Muestra.....	56
4.4	Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	57
4.5	Sistema de variables.....	58
4.5.1	Definición conceptual.....	58
4.5.2	Definición operacional.....	60
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS.....		
CAPÍTULO VI. LA REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.		
6.1	Justificación e importancia.....	80
6.2	Diagnóstico.....	83
6.3	El cambio que se quiere conseguir con la aplicación de la reingeniería.....	85
6.4	Proyecto factible.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		
REFERENCIAS		
BIBLIOGRÁFICAS.....		
APENDICE A: Organigrama.....		
APENDICE B: Encuesta.....		



DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIONES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La reingeniería y su relación con los procesos organizativos, como elemento transformador de la calidad educativa en la unidad educativa privada Tirso de Molina

Autora: Marcos Sánchez Ráfales

Tutor: Alejandro Martucci G.

Caracas, Enero 2006

RESUMEN

El propósito fundamental de este trabajo fue hacer un diagnóstico para determinar si es factible o no realizar una reingeniería de los procesos en la dirección del colegio Tirso de Molina, adscrito en el Distrito Escolar n° 2 de la Zona Educativa n° 1, Parroquia San Bernardino Caracas. El marco teórico estuvo basado en las variables de reingeniería, organización educativa, dirección, liderazgo y evaluación. Además, se elaboró un diagnóstico completo del colegio Tirso de Molina, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La metodología empleada se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible y se apoya en una investigación de campo de carácter descriptiva, utilizando el diseño tipo encuesta. La muestra objeto de estudio la conformaron seis directivos pertenecientes a la institución Unidad Educativa Tirso de Molina, se diseñó un cuestionario dirigido al personal directivo, conformado por preguntas de estructura abierta. La tabulación de datos fue el resumen de las respuestas contestadas por los directivos, estableciendo, al mismo tiempo, la comparación entre las respuestas de los distintos interrogados. La reingeniería se aplicó al proceso de evaluación del aprendizaje. En función del estudio realizado se concluye que la Unidad Educativa Tirso de Molina necesita de una reingeniería de procesos en la dirección de la Institución, para una labor más eficaz y eficiente como elemento transformador de la calidad educativa. Dados los resultados se elaboran las conclusiones y recomendaciones, las cuales debe ser considerada por las autoridades, como una guía de acción para mejorar el estilo de dirección influenciado y dirigido a través del proceso de comunicación humana y los objetivos específicos de la institución.

Descriptores: reingeniería, procesos, organización, dirección, liderazgo y evaluación.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del siglo XX, el concepto de educación ha cambiado mucho, los sistemas educativos han tenido que adaptarse a demandas sociales que ni siquiera eran previsibles en el siglo XXI. Pero, en la educación sigue teniendo mucha importancia la dedicación del trabajo humano que no puede ser sustituido por un trabajo mecánico, ya que el “producto” de la educación es la persona humana. Pero, ¿qué tipo de actividades, habilidades, disposiciones y valores necesitamos para hacer de la educación un medio para acceder a saberes indispensables para vivir en nuestra sociedad?

En los últimos años han surgido herramientas de gestión de empresas que están siendo introducidas en las organizaciones con mayor o menor éxito. Una de las herramientas que mayor atención ha suscitado en los últimos años es la reingeniería de procesos la cual trata de mejorar sustancialmente los indicadores de rendimiento en una compañía, en este caso sería de una institución educativa.

Por tal motivo, surgió la necesidad de plantear un análisis de factibilidad, de nivel descriptivo, con el propósito de analizar el tema de la investigación.

Por otro lado, se ve que partiendo de los resultados obtenidos a través de la recolección de datos a la muestra objeto de estudio obtuvimos unas conclusiones orientadas a optimizar el funcionamiento de nuestra institución a través de poder aplicar la reingeniería de procesos en la dirección de la institución Tirso de Molina. Para desarrollar el estudio, la presente investigación se estructura en seis (6) capítulos:

1. Capítulo I, donde se señala el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

2. Capítulo II, se describe el concepto de reingeniería y las diferencias y /o relaciones con otras herramientas de gestión de empresas, también se ofrece una perspectiva general sobre la implantación de la reingeniería en instituciones educativas. Por otro lado, se hace un estudio del perfil del director que se quiere en una institución educativa, tomando como muestra el colegio Tirso de Molina. Esta parte del trabajo nos facilita llegar a unas recomendaciones donde se describe el tipo de dirección que se necesita para una institución eficiente.
3. Capítulo III, comprende el diagnóstico sobre la institución en la cual se desea comprobar que se puede aplicar la reingeniería de procesos, con el objetivo de analizar la factibilidad o no de la reingeniería en los procesos de la dirección de dicha institución.
4. Capítulo IV, comprende el marco metodológico, donde se identifica el tipo de diseño, basado en una investigación de campo, a nivel descriptivo. Así mismo, reincluye el sistema de variables. En esta parte se hace referencia a la población y muestra, incluye la técnica de recolección de datos, donde se describe el instrumento y se especifica el plan de análisis de los resultados.
5. Capítulo V, trata de aplicar la reingeniería en el proceso de evaluación del aprendizaje, siguiendo los pasos: justificación, diagnóstico, impacto y factibilidad.
6. Capítulo VI se trata de presentar el análisis de las respuestas obtenidas después de aplicar el instrumento.
7. Por último, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA.

1.1 Planteamiento del Problema.

Partiendo de un diseño de reingeniería en las funciones del Colegio Tirso de Molina. ¿Cuáles serán las funciones que necesitamos implementar para dar una respuesta a los nuevos retos de la educación?

En el mundo actual de la educación, los cambios radicales son esenciales para atraer a las personas que desean recibir un buen servicio educativo para sus hijos y así maximizar los resultados de una buena gestión educativa. Esto significa que las instituciones educativas de hoy día están inmersas en los cambios y no se pueden quedar estancadas en viejas fórmulas, en viejos equipos de funcionamiento. Las instituciones educativas deben tomar en cuenta procesos como el de la "reingeniería" para ajustarse al mundo real.

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería dentro de una institución significa rediseñar procesos, antes que organizarlos partiendo de lo que se tiene.

Este tema se ha elegido por haberse detectado una disfunción dentro de los procesos de la Unidad Educativa Colegio Tirso de Molina y como una vía para mejorar su funcionamiento en cuanto a la comunicación y participación del personal en los procesos administrativos, así como una mejor vinculación del colegio con la comunidad en general.

Para ello nos proponemos observar el ambiente laboral, y la incidencia que en él tienen los estudiantes, representantes, docentes y en general todo el personal.

1.2 Objetivos de la investigación.

Este trabajo persigue los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo General.

Determinar la vinculación entre la reingeniería de los procesos y la organización de la Unidad Educativa Privada del Colegio Tirso de Molina, como elemento transformador de la calidad educativa.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1.- Describir los procesos organizativos de la Unidad Educativa Privada Colegio Tirso de Molina.

2.- Diagnosticar los procesos organizativos de la Unidad Educativa Privada Colegio Tirso de Molina.

3.- Analizar la reingeniería de procesos en la Unidad Educativa Privada Colegio Tirso de Molina.

1.3 Justificación e Importancia.

Por naturaleza el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se formula nuevas interrogantes y va buscando sus propias respuestas.

La Orden de la Merced, presente desde hace 50 años en Venezuela, es una comunidad religiosa organizada, con un carisma heredado de San Pedro Nolasco, fundador de dicha Orden en el año 1218. Su principal objetivo de la Orden de la Merced era rescatar a los cristianos cautivos bajo el poder de los moros, seguidores de Mahoma, que les inflingían grandes sufrimientos y hacían peligrar su fe y su vida. Hoy los mercedarios están comprometidos, entre otros, con los ideales de educar “en libertad y para la libertad.

La Unidad Educativa Privada se denomina “Tirso de Molina”, en homenaje al religioso mercedario y famoso dramaturgo del siglo de oro español. Su nombre era Fray Gabriel Téllez, y firmaba sus obras con el seudónimo “Tirso de Molina”.

La Unidad Educativa Privada Colegio Tirso de Molina es una institución Católica, que cuenta con los niveles de preescolar, básica (1ª, 2ª y 3ª etapa), media, diversificado y profesional.

La idea de buscar si se dan, las condiciones de factibilidad para realizar un proceso de reingeniería en las funciones, del cuerpo directivo, dentro del plantel, ha surgido de una inquietud muy concreta y muy sentida: ¿Cómo adaptar nuestra propuesta educativa a la realidad venezolana actual? ¿Cómo responder desde la escuela a los signos de estos tiempos de crisis de valores? ¿Cómo hacer una educación de calidad que realmente prepare al alumno para a vida?

En estos momentos la institución no está abierta y preparada como quisiéramos a los deseos y necesidades de los estudiantes. No existe una supervisión continua y eficiente que pueda constituir el mejor instrumento en

manos de los directivos, para poder evaluar, lo más objetivamente posible, los procesos que hay en la escuela. Es importante resaltar que las decisiones que se toman desde la dirección no son compartidas por el resto de los miembros del plantel.

La dirección del colegio quiere que el aprendizaje, se convierta en una norma para toda la vida del colegio, donde sea mejor que ayer, y mañana mejor que hoy.

La dirección a través de convivencias, cursos, reuniones y talleres de inducción, desea que los docentes tengan un sentido de pertenencia bien elevado hasta tal punto que se sientan como dueños de la institución.

Si se sigue por este camino, es posible que el mundo nos pueda dejar atrás, si la institución no cambia, dándole la opción para mejorar en su cuerpo directivo y mejorar el trabajo de cada día.

En tal sentido, se quiere presentar una alternativa educacional válida, ofreciendo un quehacer de calidad, participativo, solidario y eficazmente popular, abierto a todos y en especial a los privados de libertad en el sentido más amplio. Una educación que comprometa a todas las personas en ella involucradas y las convoque por un mismo camino, desde un sentido claro de vocación cristiana.

Se trata de poner unas condiciones mínimas, para que directivos y docentes realicen un trabajo en equipo y no de forma individual, que vaya en beneficio de los estudiantes y de la comunidad educativa. El proceso de reingeniería es una respuesta a un interrogante: ¿se hacen las cosas bien o se podrían hacer mejor?

Por todo ello, se propone realizar una reingeniería en la institución, donde se lleve a cabo con gran envergadura profesional, con altura moral y fibra profundamente humana, que se una en los valores de calidad y se prepare lógicamente para cumplir nuestras tareas y funciones.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL.

La sección marco referencial está conformado por los fundamentos necesarios de la reingeniería: la historia del pensamiento en materia de avances decisivos, lo que es y lo que no es reingeniería, porque ésta requiere una metodología, finalmente, introducir una metodología rápida para asegurar el éxito de este tipo de proyectos.

También se hará alusión al liderazgo y sus teorías como influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Es conveniente y adecuado que en el presente trabajo se incorporen las líneas maestras o ejes vertebradores sobre la organización en el medio escolar, por eso se considera investigar lo que es una organización educativa.

Así mismo, se tratará de identificar la organización como la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, donde los directivos eficientes puedan hacer frente a la variedad de situaciones que se van a plantear a lo largo del trabajo.

La siguiente investigación consta de información encontrada en Internet y en algunos libros sobre los aspectos básicos de la reingeniería y sus procesos aplicados en el campo de la educación.

2.1 Antecedentes.

2.1.1 Relacionados con la investigación.

Al entrar en un nuevo siglo se necesita algo nuevo para administrar las compañías e instituciones. La reingeniería es una de esas premisas que están utilizando las empresas para escalar al éxito.

Manganelli y Klein (2004) cuentan que en 1899, haciendo una nueva demostración de liderazgo, William Sonden Sims llevó a cabo una exhibición de práctica de tiro como referencia del rendimiento que hasta entonces no se había conseguido. Sims cambió el mundo, lo cambió en virtud de un proceso que hoy se denomina reingeniería. Hace un siglo, apuntar con un cañón en alta mar era una cosa muy aleatoria. El cañón, el blanco y los mares que los rodeaban estaban en continuo movimiento. En primer lugar, era cuestión de cambiar engranajes de tal forma que el artillero pudiera elevar o bajar el cañón siguiendo el blanco en los balanceos del buque. En segundo lugar, propuso cambiar la mirada del cañón, para que el artillero no fuera afectado por el retroceso al disparar. El resultado sería fuego de puntería continua, esto contrastó con el año 1898, cuando fue la guerra de los Estados Unidos con España, donde los resultados fueron: de 9500 proyectiles que disparó Estados Unidos sólo 121 impactaron en la flota española, hoy este porcentaje nos parece espantoso (p.3-6).

Pero, ¿qué significa reingeniería? Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo, reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. En otras palabras, significa hacer lo que estamos haciendo, pero hacerlo de otra forma, trabajar más inteligentemente.

Para Manganelli y Klein (2004) reingeniería es: “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos del valor agregado- y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan-para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización” (p.10).

Hammer (Citado por Herrera y Venegas, 2005) es el originador y principal expositor del concepto de reingeniería, y fundador del correspondiente movimiento. Escribió un trascendental estudio que apareció en Harvard Business Review con el título “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”(1990). Es presidente de Hammer and Company, firma de educación administrativa y consultoría. Fue nombrado Business Week como uno de los cuatro maestros sobresalientes en administración en los años 90. En fin, es considerado el pionero del movimiento que se conoce como reingeniería. (p.1)

Morris y Brandon (Citado por Herrera y Venegas, 2005), socios de la firma Morris, Tokarski, Brandon and Company, una firma de consultoría en administración situada en Chicago y especializada en posicionamiento empresarial y reingeniería, y autores del libro: “Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios”, están ubicados en la vanguardia del movimiento de reingeniería desde que se enuncio ese concepto. Según ellos: “Hoy es el momento de la reingeniería. En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de oficinas y fabricas de muchos países”. (p.2)

Según Alarcón (Citado por Martín, 2001) describe en qué consiste la reingeniería: “la reingeniería no sólo consiste en cambiar los procesos, sino que lleva también consigo un cambio de la manera de trabajar de las personas y en los valores considerados por la institución, e incluidos en un sistema de administración” (p 61).

En Hammer y Champy (Citado por Chacón, 1994) se cita la declaración formal del propósito de la reingeniería: “un rediseño radical de procesos con el objeto de obtener ganancias espectaculares en medidas críticas de rendimiento como costo, calidad, servicio y rapidez”.(p.3)

Para Tapscott y Caston (1995) la reingeniería aplicada a los negocios exige:” el logro de una visión, la creación de nuevas estructuras, el desarrollo y la

implementación de lo nuevo y la institucionalización de sistemas de retroalimentación y el mejoramiento continuo” (p. 226).

Según Albizu y Olzaran (2003): “la reingeniería surge en EEUU. a comienzos de los noventa como consecuencia de dos principales hechos: el avance de la investigación en sistemas de información y el desarrollo del movimiento de la calidad” (p.4). Para estos autores una de las preguntas que le puede venir al lector a la cabeza será: ¿Cuándo sabemos que nos conviene la reingeniería en una empresa o institución? La respuesta es la siguiente: (a) En Empresas que atraviesan grandes dificultades. (b) En empresas en las que, sin atravesar dificultades serias, los directores prevén que en un futuro más o menos cercano se van a producir cambios en el entorno que podrían comprometer la estabilidad de la empresa. (c) En empresas que se encuentran en una posición privilegiada y aspiran desde la tranquilidad incrementar su ventaja competitiva frente a los competidores.

La reingeniería elimina el trabajo que no agrega valor. Después de la reingeniería, no hay eso de “dominar un oficio”; el oficio crece a medida que crece la pericia y la experiencia del trabajador.

Los problemas más comunes de la reingeniería en las compañías se producen: cuando se trata de parchar los procesos ineficientes, cuando los resultados esperados nunca llegan y el equipo gerencial rechaza la reingeniería como una moda pasajera, otro de los factores que impide la aplicación de la reingeniería es el miedo que se genera en el ser humano por la incertidumbre y desconfianza a no lograr los objetivos. Otro elemento que puede impedir la aplicación de la reingeniería es el orgullo, es difícil reconocer los errores cometidos, ello impide rectificar los procedimientos y crea una imagen irreal de autosuficiencia.

Los errores más comunes que se cometen cuando se inicia la reingeniería es la dependencia: muchas compañías autorizan la reingeniería a procesos que ya son

muy ineficientes. Otro error es pensar que la reingeniería es la solución para competir con otra empresa y obtener mayor demanda en el mercado.

Se puede saber cuando la reingeniería está dando resultados en el momento: (a) cuando se mejoren todas las áreas de la compañía, (b) cuando se midan los resultados en la condición inicial y se desarrollen las medidas apropiadas para tener los resultados esperados en la condición final, (c) cuando haya comparación de ambas medidas y hablen por sí solas.

2.1.2 Roles de la reingeniería.

Al preguntar: ¿quién va a rediseñar?, se han identificado los siguientes roles:

a) El líder es el alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de la reingeniería. Tiene que poseer autoridad para llevar a cabo los buenos propósitos.

b) El dueño del proceso es el responsable de un proceso específico. Es importante que el dueño sea aceptado para que cumpla con sus funciones de vigilar y motivar.

c) El equipo de reingeniería está formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico. Se nombra un equipo por cada proceso.

d) El comité directivo son los que desarrollan las políticas y estrategias de la organización y las supervisan. Incluye a los dueños del proceso.

e) El zar de la reingeniería es la persona que logra la interrelación entre los distintos proyectos dentro de las instituciones. Es el encargado de la administración directa.

2.2 Antecedentes relacionados con los procesos.

Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos. Un proceso de negocios se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Para Manganelli y Klein (2004) un proceso es: “una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos” (P.10).

Alarcón, citado por Martín (2001), describe los procesos como: “el curso de sucesos que van ocurriendo a medida que unos “inputs” se transforman en “outputs” con valor para un cliente. Tiene un propietario y unas fronteras y se pueden medir los resultados totales o parciales” (p. 63).

Todo proceso trata de cómo se realiza la gestión de todas las actividades de la institución que generan un valor añadido. López (1997, citado por Martín (2001) expresa:

Que desde un punto de vista metodológico, las escuelas de calidad asumen el desafío que es característico de las organizaciones inteligentes, capaces de corregir sus errores, de aprender de la experiencia, de tomar en consideración los requerimientos de un entorno cambiante y de desarrollar y consolidar esquemas de comprensión y de acción en su orientación permanente hacia el logro de sus fines, las metas y los objetivos que le son propios. Se comportan, en definitiva, como sistemas adaptativos (p.259).

Se trata de rediseñar los procesos para evitar burocracia e ineficiencias. Los procesos rediseñados son distintos a los procesos tradicionales, en aquellos el trabajo en serie desaparece, los oficios o tareas que antes eran distintos se comprimen en uno solo, se reducen los gastos. Antes el empleado tenía que ir al superior inmediato, ahora pueden tomar sus propias decisiones y existe una mejor atención a los empleados. Por lo tanto, se recuerda que son los procesos y no las

organizaciones los sujetos a reingeniería. Es difícil dado que se está acostumbrado a identificar los elementos dentro de una organización pero no los procesos.

Para seleccionar un proceso a rediseñar se consideran los siguientes aspectos: (a) los procesos quebrantados, se encuentra con dificultad para conseguir un producto final, (b) los procesos importantes, son los que causan mayor impacto a los clientes e identifican sus necesidades, (c) los procesos factibles, son aquellos que están más susceptibles de una feliz reingeniería dentro de la compañía.

La experiencia dice que para rediseñar procesos el equipo responsable se ve obligado a dejar lo familiar y tradicional para buscar lo novedoso y tal vez lo escandaloso. No existen procedimientos definidos, con pasos a seguir, la parte buena es que se requiere mucha creatividad para lograr dicho proceso.

Uno de los principios básicos que se debe seguir para ejecutar una reingeniería es que intervengan en el proceso el menor número de personas.

2.3 Reingeniería en las Instituciones Educativas.

El CONALEP, colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, institución creada 1978, ha desarrollado un nuevo método de gestión pública con bases a un modelo de reingeniería: “El Proyecto de Modernización Administrativa Integral” (MAI), este modelo redimensiona el rol de la institución, hace un examen de las fortalezas y oportunidades, así como de las debilidades y amenazas. A través de este modelo lo que hacen es desarrollar los cambios organizacionales tanto hacia el interior como el exterior (2005). CONALEP es un caso pionero de reingeniería aplicada en la Educación Pública Mexicana.

La educación escolar está enfrentando un gran número de problemas en el contexto actual cambiante. Se pueden destacar los siguientes aspectos: el alto crecimiento de la población escolar, el bajo nivel académico de los estudiantes, la

capacitación insuficiente de los profesores, la rigidez curricular, los padres y la dirección tecnológica inadecuada para la gestión escolar y para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se encontró resistencia al cambio en muchos directivos y docentes, deficiencia en la formación humana cristiana de los docentes.

El proceso de reingeniería se llevó a cabo realizando, en primer lugar, un diagnóstico dentro de la institución, identificando los siguientes problemas:

1°. Necesidad de actualizar las estructuras a las nuevas condiciones de educación técnica.

2° Consolidación de un modelo de operación desconcentrado.

Se logró el cambio gracias a que se contó con la participación de todos los empleados.

Los logros fueron evidentes y concretos, el primero fue alinear las actitudes laborales de los empleados con la del colegio y, el segundo, conjugar creencias y conductas positivas para la organización, compartidas por la mayoría del personal, este hecho fue considerado la piedra angular del cambio del colegio y el elemento fundamental de lo que es importante para el éxito del proyecto.

Otro ejemplo de reingeniería se ha dado en el sector privado, particularmente en el Tecnológico de Monterrey, México, cuyo principio básico fue: la capacidad de orientar, a desarrollar el capital intelectual de los administradores y romper la estructura del mercado con el fin de buscar nuevas formas de llegar al cliente.

Este caso se puede ubicar dentro del tipo de reingeniería humana. Esta reingeniería es el nuevo concepto del hombre en la búsqueda por la excelencia. Morishima (citado por Muñoz 2005), define la reingeniería humana: “como proceso a través del cual una persona mediocre se convierte en una persona excelente”

Otro caso de reingeniería en educación ha sido aplicado en la Universidad Nacional Abierta de Venezuela. La Universidad quiere reestructurar las tecnologías y procesos internos para mejorar la calidad de resultados y mantenerse vigentes en un mundo cambiante. Se buscó varios indicadores que motivaron esta necesidad:

- a) altos índices de abandono de estudios.
- b) obsolescencia de los materiales.
- c) poca interacción entre educadores, y entre estos y los educandos.
- d) el currículo relativamente rígido.
- e) definición en la formación de recurso académico.

La propuesta de esta iniciativa parte buscando, si existe, una misión común entre todos los programas de Educación Superior Abierta y a Distancia en América Latina. Se hizo un estudio comparativo, cuando compararon la misión en varios programas, lograron obtener una idea más representativa de lo que busca la educación a distancia en las regiones.

Otro ejemplo de reingeniería lo encontramos en la Universidad Simón Bolívar. Un día los directivos llegaron a preguntarse: ¿por qué el cambio en la universidad? Algunos consideraron que la universidad era algo eterno, y que no hay cambios. La respuesta a la que llegaron fue muy sencilla: tenemos que cambiar porque la sociedad cambia muy rápido.

Los responsables de la Universidad Simón Bolívar vieron que la visión fundamental es la preparación de jóvenes para la vida en una sociedad muy cambiante. Por lo que decidieron en un primer momento hacer un cambio, sobrepasar los límites universitarios y abordar temas como la reestructuración o reingeniería dentro de la universidad en todas sus dimensiones. Este cambio colectivo se inició con 130 voluntarios que se reunían para discutir, escuchar y pensar; fueron 10 semanas de frustraciones, risas, discusiones y acuerdos, de escribir y tachar, de recordar e imaginar. El esfuerzo colectivo, integrado en expresiones de valores; misión y visión fue la brújula que les orientó a preparar la

segunda etapa del proyecto, que era el rediseño de procesos claves de la institución.

Con el proceso de reingeniería lograron una organización:

visionaria que toma las riendas de su destino y reta al futuro para lograr una promisorio realidad, que diseña e implementa procesos educativos de vanguardia, forma generaciones de profesionales integrales y docentes que aportan en el área técnica y científica y en el desarrollo humano y social, comprometidos, con capacidad de reflexión, análisis colectivo y creativo y apoyados en procesos administrativos eficientes. Nuestro sueño es consolidar a la universidad como una institución que aporta soluciones y sirve de modelo de excelencia para el desarrollo del país. Aprendemos a cambiar, a desarrollar una nueva manera de ser y actuar que sea inherente a la Simón, para comportarnos buscando oportunidades de mejora y crecimiento en el presente, enfrentando de manera creativa y efectiva el cambiante futuro. (La nueva Universidad, venciendo resistencias con entusiasmo, 2005) (p.1).

Después de aplicar el proceso de reingeniería surgió un Plan Estratégico de Desarrollo 2002-2014. Este plan estratégico es el producto de un esfuerzo colectivo que ya se ha mencionado anteriormente. Para elaborar el documento que forma el Plan Estratégico de Desarrollo se partió con un diagnóstico y planes operativos previos de la Comisión de Planificación (1994-1997), de la agenda de cambios y las propuestas de los equipos estratégicos del proceso de reingeniería y de las políticas del Vice-Ministerio de Educación Superior. Un proceso de discusión y validación con distintas instancias de la universidad, permitió enriquecerlo con otros aportes igualmente significativos. En la elaboración y revisión de este documento participaron los Puntos Focales y la Oficina Técnica de la Comisión de Planificación y Desarrollo.

Este plan busca establecer las bases para un desarrollo a largo plazo, que trascienda el marco circunstancial de las gestiones rectorales a través de: la misión de la universidad, los principios rectores, los valores de la comunidad y la visión de futuro.

Todas las áreas estratégicas, directrices y objetivos propuestos en el procesos de reestructuración de la universidad no pretenden ser más que una herramienta que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones en los próximos años en todos los niveles de la organización, una guía para operacionalizar, ejecutar y evaluar el Plan de Gestión 2002-2005 del nuevo equipo rectoral. Plan estratégico de desarrollo 2002-2004, de la Universidad Simón Bolívar, (p.1)

2.4 Teorías sobre el liderazgo.

Existen dos dimensiones sobre el comportamiento de los líderes. De una parte, preocupación por cumplir con los objetivos de la organización y, de otra, preocupación por las relaciones entre las personas dentro de ella. Se aceptan ambas clases de comportamientos para el éxito de un liderazgo.

Hersey y Blanchard, citados por Beare, “et al.”(1992) proponían en su teoría situacional que:

”el liderazgo debería de cambiar dependiendo de la madurez de los subordinados y de los seguidores. Esta teoría está definida por la madurez en dos dimensiones: madurez profesional y madurez psicológica. También se dan dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: comportamiento de tarea a realizar y el comportamiento de relación. La teoría propone cuatro tipos generales de comportamiento de liderazgo adecuado para un determinado nivel de madurez” (p. 139).

Estos pueden ser los estilos de actuación del líder: (a) “autoritario” (muchas tarea, poca relación); (b) “vendedor” (muchas tarea, mucha relación); (c) “participativo” (poca tarea, mucha relación); y (d) “encomendador” (poca tarea, poca relación).

Esta teoría de Hersey y Blanchard no ha sido sometida a una validación rigurosa, ha sido bien recibida y ha sido el foco de programas de formación.

Según la teoría de la contingencia del liderazgo formulada por Fiedler, citado por Beare, “et al”. (1992) hay que distinguir entre estilo de liderazgo y

comportamiento de liderazgo. El estilo de liderazgo es algo innato, está dentro de nuestra personalidad. El comportamiento de liderazgo, por el contrario, son acciones concretas que se pueden llevar a cabo o no, si tenemos los conocimientos y experiencias, y si se juzgan adecuados en un momento determinado (p. 140).

Hodgkinson, citado por Beare, "et al". (1992) resumió la teoría del movimiento en el liderazgo como si encarnase lo que él juzgó como el mejor de sus productos: Estoy preparado para reconocer que el esfuerzo productivo general de este tipo de investigación, especialmente la encarnación en el trabajo del Profesor Fiedler, nos proporciona la mejor teoría de la que hemos dispuesto hasta la fecha en el campo del discurso psicológico. Sin embargo, intuyó una paradoja. Cuanto más se acerque dicha teoría a la verdad, más incomprensible resultará (p. 140-141).

2.4.1 Concepciones del Liderazgo

Los recientes avances en el conocimiento de liderazgo pueden contribuir al logro de una calidad educativa. Existen muchos significados que se pueden dar al término liderazgo. A continuación se definen algunas perspectivas de diferentes autores, citados por Beare, "et al". (1992):

Dubin vio el liderazgo como "ejercicio de autoridad y la toma de decisiones"; mientras que Fiedler (1967) consideró al líder como el "individuo dentro del grupo al que se le asignan la dirección y la coordinación de las tareas del grupo relevante" (p.135).

Stogdill tenía un contexto más amplio en mente cuando definió el liderazgo como: "el proceso de influencia sobre las actividades de un grupo organizado hacia la definición de metas y logros" (p.135).

Lippman se centró exclusivamente en el cambio cuando definió el liderazgo como: "la iniciación de una nueva estructura o procedimiento para alcanzar las

metas y objetivos de una organización” (p.135). Según esta visión el director no será líder cuando se limita al mantenimiento de medios y fines existentes.

Pondy considera que la efectividad de un líder radica en la “habilidad para hacer que la actividad tenga un sentido... no cambiar el comportamiento sino hacer que los demás comprendan lo que están haciendo” (p. 136).

Para Greenfield "el liderazgo es el acto de voluntad de una persona para construir el mundo social para los demás" (p. 136).

Para Duke “el liderazgo parece ser un fenómeno gestáltico, mayor que la suma de sus partes” (p.137).

Galpin (1998) dice sobre el mando:”Para comenzar a desarrollar poder en las relaciones, los mandos necesitan identificar los atributos que debe tener el líder de cualquier cambio, y tienen que aprender a adquirir y mejorar esos atributos ellos mismos” (p.85)

Por otro lado, Galpin (1998) manifiesta:” para asegurar el éxito del esfuerzo de un cambio de una organización, las personas clave de ésta, desde los más altos directivos hasta los supervisores de primera línea deberán liderar el cambio con compromiso y destreza” (p.73).

Galpin (1998, p. 74), presenta un modelo de gestión del proceso de cambio con los siguientes atributos y destrezas del liderazgo de cambio:

- a) Establecer la necesidad de cambio.
- b) Desarrollar y difundir una visión de cambio.
- c) Análisis y diagnóstico de la situación actual.
- d) Generar recomendaciones.
- e) Detallar recomendaciones.
- f) Prueba piloto de recomendaciones.
- g) Preparar recomendaciones para su ejecución.

- h) Puesta en marcha de cambios.
- i) Medir reforzar y verificar los cambios.

El liderazgo es una cualidad indefinible que hace que algunas personas consigan dirigir a los demás sin esfuerzos en una dirección determinada. Todo líder destaca por su capacidad de visión, integridad, voluntad de aceptar riesgos, tesón, capacidad para conseguir objetivos y para dejarse llevar por el instinto.

2.4.2 Perfil del Director en las Instituciones Educativas.

La clave de todo proyecto de escuela es el director y la función que ejerza como líder. Una escuela es lo que es el director. Hoy día se necesitan directores con mística, sin miedo al riesgo, abiertos al futuro, que apuesten por la esperanza y que estén dispuestos en todo momento a dar lo mejor de sí mismos para que la educación que se desea se haga realidad.

El director en una institución tiene que ser el “motor” o el “freno”, según sea su postura ante el proyecto que tiene delante.

La presencia o falta de liderazgo en una escuela puede perjudicar la organización de equipos de trabajo indispensables para la elaboración y ejecución de proyectos compartidos y para establecer relaciones constructivas.

El libro Red de Escuelas de Excelencia (2000) nos presenta a los directores como: “líderes pedagógicos y administrativos de las escuelas con el fin de que a mediano plazo, pueden asumir eficiente y responsablemente el manejo de las mismas” (p.38).

Según Mañú (1999):

El director representa la máxima autoridad en la institución y además ejerce funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios. Sabemos que la función de un director es la de coordinar, pero la tarea es de todas las personas

que componen el gobierno. Es importante que posea un talante constructivo, tenga presentes los objetivos del colegio a medio y largo plazo y que en la toma de decisiones, sea coherente con el ideario del centro (p.15).

Según Gary y Margaret, (1999) son tantas y diversas las tareas del director de una escuela que:”no es de extrañar que sólo parte del trabajo diario de los directores eficientes y muy poco tiempo o ninguno, del de otros directores se emplee directamente en supervisar y mejorar la instrucción”.(p.37). Según ellos un director eficaz dentro de una escuela tiene como esencia la mejora de la instrucción y la reforma educativa. Para Deberoisa (1984), citado por Gary y Margaret, (1999) dice:”el liderazgo de la instrucción significa aquellas acciones que asume el director, o que delega en otros, tendentes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno” (p. 38).

Greenfield, (1987) citado por Gary y Margaret (1999) ha definido el liderazgo de la instrucción como:”las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado”, añadiendo que “este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan” (p. 38).

Concluyendo, los expertos investigadores dicen que no existe un estilo ideal de liderazgo dentro de una institución educativa, ellos coinciden en que las escuelas pueden mejorarse dependiendo el papel que desempeña el director.

Para Requejo y Lugo (1995) el director de la institución educativa debe poseer unas condiciones específicas que a continuación se señalan:”eficiencia organizativa; capacidad, inventiva e iniciativa; espíritu de equidad y rectitud profesional” (p.158). Además, tiene que poseer unos ideales elevados y saber tomar las decisiones oportunas, anteponiéndose a las situaciones para evitar confusión.

Los líderes sobresalientes tienen una visión sobre su organización. Una visión es hacerse una imagen mental de un futuro estado de la organización posible, es un sueño que se hace real, creíble y agradable.

Es imposible separar las características de los directores eficientes de sus actitudes, expectativas y comportamiento real. Los directores eficientes tienen una visión clara y conocida de lo que quieren conseguir en sus escuelas, una visión que se entra en los alumnos y en sus necesidades.

El director tiene que establecer un clima escolar donde:

- a) controle y evalúe el desempeño de los docentes y estimule el buen trabajo de los docentes.
- b) delegue en los docentes.
- c) apoye las actividades de formación permanente y anime a los docentes para las mejoras de la escuela y la instrucción.
- d) disponga de muchos recursos e iniciativas.
- e) debe dar ejemplo duro y constante.
- f) conseguir que las habilidades del docente estén en consonancia con los planes y las programaciones de la escuela
- g) debe ser flexible.
- h) debe de ir siempre adelante y nunca al dictado de los acontecimientos, dominando su trabajo y no dejar que este le domine.

Como dicen Gary y Margaret (1999), el director tiene que ser capaz de tomar decisiones: "los directores eficientes abordan los problemas desde un perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones de causa efecto que puedan aportar soluciones" (p.52).

Covey en Gerencia Educativa UPEL, compilado por Calzadilla (1998) habla de los siete hábitos de la gente efectiva, que bien se pueden aplicar al director de una institución educativa que busca la excelencia dentro de su institución. En primer lugar, este tipo de persona tiene que ser interdependiente, es la actitud del

nosotros: nosotros cooperamos, nosotros lo lograremos. Los siete hábitos de la gente efectiva son:

a) Ser proactivo, es ser efectivo y su actitud es producto de sus propias decisiones, basada en valores.

b) Comience con el fin en mente, comenzar con una visión de cómo lo quieres ver al final de tu vida, qué obra le gustaría dejar hecha.

c) Poner lo primero, primero. Este hábito trata de saber utilizar el tiempo y distinguir entre lo importante y lo urgente.

d) Pensar en ganar, ganar, es la única situación realista, significa ser bueno, pero, tener coraje, hay que tener confianza. Es saber balancear la autoestima y el respeto por otros.

e) Busque comprender primero y ser comprendido después, cuando se comprenden a las personas éstas se relajan, se abren, bajan sus defensas.

f) Sinergia, es buscar una solución mejor que la propuesta por cada uno de los individuos, es decir, el todo es mayor que la suma de sus partes.

g) Amolando el serrucho, significa tener tiempo para renovar diariamente y continuamente los cuatro elementos de su naturaleza: su yo físico, su yo material, su yo espiritual y su yo social y emocional (p.193-201).

El director de una institución tiene que estar abierto a los cambios y saberlos dirigir, y es que el mundo tiene miedo a los cambios debido a la incertidumbre que acarrearán y a los peligros inherentes. Hay algunos que se resisten al cambio por temor a perder el control, otros imponen los cambios sin importarles el impacto que puede producir sobre los implicados en ello. En ambos casos es imposible enfrentar los cambios con éxito.

Para dirigir los cambios con éxito se utilizan tres áreas claves: Preparación, comunicación y participación. En la preparación, la gente tiene que hablar sobre los valores y prioridades y ayudar a ver a la gente las oportunidades para la organización y para ellos mismos. En la comunicación, los gerentes tienen que ser comunicadores efectivos y deben seguir los siguientes métodos para comunicar los cambios:

a) Comunicación por adelantado para disminuir el temor a lo desconocido e informa sin rodeos.

b) No “dorar la píldora”, decir lo que está pasando.

c) Interés por los individuos, es decir, preocupación por los empleados,

d) Tener la habilidad de saber escuchar.

e) Conocer los puntos fuertes y débiles de su estilo para comunicarse. La participación es la suma de todas las ideas y la solidaridad de todas las fuerzas laborales es mayor que todos los esfuerzos que pueda hacer un solo gerente. El éxito para dirigir los cambios depende solamente de la habilidad de comunicarse e incluir a las personas.

2.4.3 Perfil del director que se quiere.

Para Requeijo y Lugo (1995) el Director es:

El Representante del Ministerio de Educación y Deportes ante la comunidad, responsable de establecer las buenas relaciones entre sus miembros y con los demás sectores involucrados en el proceso educativo a fin de incorporarlos a todos en el desarrollo del mismo. Su actuación debe estar sujeta a normas profesionales, morales y técnicas. (p. 157)

El Artículo 81 de la Ley Orgánica de Educación (1980), establece las condiciones del director cuando dice:”el personal directivo debe ser venezolano, poseer el título profesional correspondiente. Cuando el plantel atienda varios niveles del sistema educativo, el Director deberá poseer el título profesional correspondiente al nivel más alto” (p. 23).

El director ideal para una institución educativa tiene que aplicar las funciones a los distintos agentes del plantel: a los alumnos, al personal obrero y de conservación de la institución, al personal administrativo encargado de las áreas de oficinas, al personal de servicios especiales como: enfermera, técnicos de

computación; al personal docente, a los padres y representantes y algunos organismos representativos de la comunidad.

En varias ocasiones se ha hecho referencia al perfil del director de la institución educativa. La tarea directiva no es una tarea aséptica: cuando se trata de dirigir a personas, las relaciones juegan un papel muy importante. El hombre y la mujer son seres limitados y las experiencias que cada quien ha vivido son vitales y van forjando su personalidad. Todo director de un plantel debe tener unas cualidades personales para ejecutar correctamente sus tareas.

Mañú (1999), Gary y Margaret (1999) presentan el perfil del director para una Institución Educativa excelente. Según ellos debe tener las siguientes características:

a) Emocionalmente estable: es necesario que tenga un equilibrio interno, al igual que brinde seguridad y evite cambios bruscos en el momento de tomar decisiones. Sea leal, no hable mal de nadie, cumpla con su palabra y sepa usar la información positivamente. Tenga la sinceridad como bandera y no engañe ni se excuse con nadie. Sea coherente con el Proyecto Educativo Integral Comunitario sin dejarse llevar por preferencias y facilismos. Sea humilde, no se le suba el mando a la cabeza. Sea íntegro en su proceder, ecuánime, justo y honrado, partiendo siempre de las cualidades que se quieren impartir e inculcar a las personas que en el centro se desean formar. Sea paciente y tome el tiempo necesario para dar una solución válida a las dificultades que se encuentre.

b) Saber pedir y recibir consejo: significa gobernar colegialmente. Puede rodearse de colaboradores inmediatos con talla moral e intelectual. Cree un clima de confianza y colaboración entre los miembros del equipo directivo, donde tenga la capacidad de recibir consejos para mejorar su trabajo. Busque la cooperación de todos. Otros perfiles a resaltar son: que sea receptivo, sereno, cordial, resolutivo y sabiendo aplicar las ideas buenas propias o las que han sugerido los demás.

c) Fortaleza: necesita cierta capacidad de resistencia ante las dificultades. No debe pasar la gestión a otra persona para evitar el mal rato. Cuando surja algún problema hay que atacarlo en su fase de gestación; esperar a veces es prudente pero en otras ocasiones se convierte en debilidad o cobardía.

d) Forjar carácter amable y flexible: todas las observaciones y correcciones las debe hacer personalmente y evitando la humillación de las personas que están bajo su responsabilidad. Si la corrección no la puede hacer por no encontrarse el ambiente propicio, la dejará para otra ocasión donde estén las condiciones dadas. Es necesario que en el equipo directivo haya conversaciones leales, para cerrar las heridas que puedan surgir en el día a día. Tiene que manifestarse enérgico e incluso duro, hasta tal punto que en algunos aspectos no se puedan permitir fallas que puedan socavar directamente el clima de cordialidad, confianza y respeto.

Otro de los perfiles que debe tener el director es la flexibilidad, es decir, adaptarse a las diferentes situaciones que se presenten dentro y fuera de la institución. Laborioso y en el trabajo, siempre por delante, dando ejemplo. Servicial, especialmente en los detalles más pequeños y no dejarse servir cómodamente.

e) El director tiene que ser una persona que sepa elegir su equipo y sea ordenado, busque las prioridades y respondan a las necesidades reales. El tener un horario, el usar una agenda tiene que ser algo común en él, pueden servirle para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades. Tiene que tener bien organizado el archivo para ahorrar tiempo en la búsqueda de información y documentos. Es imprescindible que se dirija hacia las prioridades, tiene que ir delante de los acontecimientos, previendo las cosas, delegando lo posible y no comprometiéndose en lo que no puede atender.

El director tiene que saber jerarquizar sus actividades a través del tiempo para ello es necesario seguir algunas condiciones: el saber delegar es imprescindible, por ello, previamente ha debido elegir al subdirector y a su

propio equipo para que le ayude a organizar y tomar decisiones dentro de la institución. Es importante tener un buen subdirector que no reduplique al director, sino que le ayude y apoye con acierto. La elección de un buen equipo directivo, le servirá para dirigir la institución con eficacia y acierto.

f) Primero las persona: es importante que las personas que tengan contacto con el director se sientan bien tratadas y dedicarles tiempo adecuado a cada uno. De igual forma el director tiene que ser una persona que descanse el tiempo necesario para no acabar en un agotamiento físico y mental, ello implicará que tenga buen humor y lo sepa transmitir al resto de las personas.

Sea sincero y respetuoso en la relación con los demás, tenga la capacidad de crear confianza con las personas que están bajo su responsabilidad, dígase docentes, personal administrativo, personal obrero.

Las condiciones de tipo espiritual y profesional que debe tener presente son: la forma de corregir al personal, ello puede crear un gran impacto en la moral de las personas, en la motivación y en la eficacia de la institución. El director que hace alabanzas sensatas es más probable que sea escuchado cuando tenga que hacer una crítica sensata ante del personal que dirige.

g) Capacidad y conocimientos: es necesario que haya tenido una buena capacitación para ejercer sus funciones como director y especialmente para trabajar en equipo, sabiendo facultar a los miembros de su equipo en aquellas tareas que deben ejercer, éste es el modo de trabajo en la sociedad del conocimiento y con los que se aprovecha la sinergia positiva generada.

Conocimientos: nadie recibe la formación para dirigir un plantel a no ser que por iniciativa propia se preparen. Es el momento de prepararse con ilusión y con mentalidad para estar el tiempo necesario al cargo de la dirección del plantel, eso será un punto de atracción para los demás. Es importante que no mezcle la

capacidad y los conocimientos que posee con la parte de la buena o mala remuneración.

Hoy es un error buscar un perfil perfecto de director. Ante la cantidad de cualidades que se han presentado, la mejor de todas es que el director se conozca así mismo y vea lo que a él en particular le resulte más útil. Es momento para preguntarse:

¿Sabes cuáles son tus aptitudes?

¿Conoce las limitaciones? Esto muchas veces no se sabe contestar. El adagio “conócete a ti mismo” no es tan fácil de lograr. Por eso la autoevaluación, es la aceptación del propio conocimiento que se deriva de ella. Te pueden decir que eres poco receptivo, pero mientras no reconozca y se esfuerce en cambiar, de poco servirá.

2.4.4 Organización.

La palabra organización se maneja diariamente en campos tan diversos como el social, el económico, el político, el religioso, el empresarial, el escolar o, incluso, el del tiempo libre y voluntariado. Así nos podemos encontrar, por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS), La Organización de Naciones Unidas (ONU); Organización de Estados Americanos (OEA), la Organizaciones no Gubernamentales (ONG).

Según Requejo y Lugo (1995), los aspectos que deben organizarse en una institución son: (a) la distribución de la planta física, (b) la organización interna del plantel, (c) la organización de los organismos deliberantes, (d) la organización de la estructura interna, (e) la organización de la estructura administrativa. (p. 49).

Según García (1997), hablar de organización es: “evocar de forma inmediata la idea de orden, método, sistema, estructura, conjunción de aspectos diversos para hacerlos converger en una determinada meta propuesta y querida”. El término organización con carácter científico define lo que es organizar

como: "establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuadas". Y también: "disponer y preparar un conjunto de personas con los medios adecuados, para lograr un fin determinado" (p. 122).

Hay que tener presente el concepto de organización escolar para realizar el trabajo que se desea investigar. Para el pedagogo Blanco (citado por García 1997), "el objetivo fundamental de la organización escolar es la educación de los escolares a través del proceso instructivo" (p.23).

Por otra parte, García de la Hoz, citado por García (1997) introduce tres aspectos de interés en su concepción organizativa de la escuela. Utiliza el análisis, como método de estudio, propone el término relación, con la intención de destacar la interdependencia entre todos los factores que intervienen en los centros educativos y, finalmente, el orden para dar estructura a un conjunto de elementos (p.23).

Moreno, citado por García (1997) aun amplifica la idea de organización escolar partiendo de una premisa: "la escuela es una realidad compleja" (p.24).

Filho, citado por García (1997) incorpora en el planteamiento organizativo tres elementos esenciales: información, ordenación de fines educativos y la racionalización de medios (p.24).

Cuando se habla de la organización escolar se reduce al ámbito de la escuela, pero García (1997) entiende que la organización escolar es: "el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación" (p.24).

Algunos autores piensan que en la organización escolar debe de existir algunos modelos o esquemas generales, son las llamadas teorías organizativas. Nos encontramos con tres teorías de carácter organizativo: "(a) la existencial, se plantea la posibilidad de su propia subsistencia, (b) la clásica, considera a las

personas que intervienen en una actividad como piezas abstractas de un proceso mecánico, c) la nuevas teorías, cuyo precursor es el sociólogo alemán Max Weber, consiste en introducir en el mundo de las organizaciones el factor humano” (García 1997, p. 32-33).

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA.

3.1 Historia de la Escuela.

La Orden de Nuestra Señora de la Merced, nació en Barcelona, España, en el año 1218, por inspiración de la Santísima Virgen María a Pedro Nolasco su fundador. El principal objetivo de la Orden fue rescatar a los cristianos cautivos bajo el poder de los moros, seguidores de Mahoma, que los afligían con grandes sufrimientos y hacían peligrar su fe y su vida.

Los religiosos mercedarios están trabajando hoy en día en parroquias, misiones y colegios, especialmente en Latinoamérica, donde los religiosos fueron uno de los primeros en llevar la fe a sus pobladores.

La Orden de Nuestra Señora de la Merced con sede en Venezuela, inspirada en su carisma y leyes vigentes, sobre materia educativa, dirige la unidad educativa Colegio Tirso de Molina. Se denomina Colegio Tirso de Molina (seudónimo) en homenaje al religioso, mercedario y famoso dramaturgo del siglo de oro español. Su nombre de pila era Fray Gabriel Téllez.

El colegio Tirso de Molina se fundó el 25 de mayo de 1958, es decir, hace 47 años, ha tenido tres sedes distintas, siempre en San Bernardino, en la última sede lleva desde 1977. La unidad Educativa Tirso de Molina es una institución privada católica, tiene por finalidad el garantizar a todos sus estudiantes su pleno desarrollo y formación como persona sana, culta, crítica, y apta para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia y en la valoración del trabajo. Dicha institución cuenta con los niveles de preescolar, básica (1ª, 2ª y 3ª etapa y media diversificada y profesional). Es un colegio ubicado en Caracas

Distrito Escolar n° 2, Zona Educativa n° 1, parroquia San Bernardino, Avda. Cristóbal Rojas.

3.2 Estrategia.

3.2.1. El propósito y los objetivos de la Institución.

Misión.

La Unidad Educativa Colegio Tirso de Molina se propone suministrar a los niños y jóvenes una formación integral basada en el Evangelio, fiel al carisma redentor liberador de la Orden de la Merced de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana, la ley Orgánica de Educación, el Reglamento de la Ley Orgánica, el Proyecto Educativo Mercedario, las Normas de Convivencia de la Institución y las disposiciones del ejecutivo en uso de sus atribuciones legales, el Proyecto Educativo de la AVEC (Asociación Venezolana de Educación Católica) y LA LOPNA en sus art. 53, 54, 55, 56.

Visión.

El Proyecto Educativo Integral Comunitario quiere participar en la creación de una sociedad inspirada en los valores evangélicos, que tenga como meta la formación de bachilleres y como camino el proceso de evangelización y liberación. Queremos formar personas con un modo de ser y actuar en línea de liberación evangélica, teniendo a María como modelo de mujer libre, creyente y comprometida.

Educar en y para la libertad, supone lograr que los estudiantes sean respetuosos con la libertad de los demás; aprendan hacer buen uso de la libertad personal y sean conscientes de que la liberación total de la persona se realiza en la donación de sí mismo para el servicio a los demás.

Teniendo en cuenta la misión y el Proyecto Educativo Integral Comunitario, los siguientes rasgos deben constituir el perfil del egresado tirsiano:

En el ser: personas libres, autónomas y responsables, capaces de asumir los valores que dan sentido a la vida en la democracia.

En el saber: conocer los procesos básicos del pensamiento que les faciliten los aprendizajes y el desarrollo de la excelencia humana y académica. Conocer los valores fundamentales de la religión católica como eje central de la formación integral.

En el Vivir: tener a Cristo como modelo de vida humana al servicio de los demás. Tomar como opción fundamental a los pobres y excluidos. Utilizar al máximo su desarrollo físico y mental. Utilizar el diálogo como una forma efectiva de comunicación: “Libres para liberar”.

3.2.2 Estructura.

La unidad Educativa Colegio Tirso de Molina tiene una población de 873 alumnos. Desde preescolar hasta el ciclo medio diversificado y profesional.

a. Características de la organización.

La organización tiene un Proyecto Educativo Integral Comunitario, este es considerado como un instrumento que enmarca la específica acción educativa. Debe de constituirse, por tanto, en elemento integrador, en documento de identidad corporativa, en referencia obligada, en reclamo, en eje en torno al cual giren las acciones de todos los integrantes de la Comunidad Educativa. El proyecto educativo así entendido se convierte en instrumento primordial de gestión del Centro Educativo, en termómetro indicador de la calidad de nuestros logros educativos.

La Unidad Educativa Tirso de Molina es una institución capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana.

Se analizan las debilidades que tiene la dirección de la institución:

La Dirección tiene como labor gerenciar el Centro Educativo, para que se cumplan los objetivos propuestos y ser factor de integración entre el hogar, la comunidad y el centro educativo.

La subdirección tiene como responsabilidades: supervisar el aprendizaje, el mejoramiento de la calidad educativa, el funcionamiento del centro y el desempeño que conforma la unidad, especialmente: docentes y alumnos, coordinar el desarrollo de la programación de los diferentes departamentos, dependencias bajo su cargo, para el logro de los objetivos trazados. En el plantel deben de ejercer la función de supervisión, ante todo, el director y los subdirectores. En general corresponde ejercer una supervisión continua sobre todos los aspectos de la vida escolar. Se deben programar actividades de supervisión, con finalidades específicas, en momentos determinados.

Departamento de Psicología y Orientación, presta atención a los alumnos con problemas de aprendizaje, canaliza el ajuste de la conducta de los mismos, conjuntamente con los padres, representantes o responsables. Facilita los medios para el mejor conocimiento de las aptitudes de los alumnos, sugiere las adecuadas técnicas de trabajo intelectual individual y grupal, y ayuda en la elección vocacional y profesional. Todas estas tareas se podrían realizar con mayor eficiencia si la persona responsable del departamento no actuara como apagafuegos.

La organización. El Proyecto Educativo Integral Comunitario, el Proyecto de Pastoral y las Normas de Convivencia de la Institución, son instrumentos para la organización de las tareas y funciones del plantel. La falta de comunicación hace que la organización sienta las debilidades y limitaciones.

Las tareas. Al inicio de curso no existe una política clara de inducción hacia los nuevos docentes para definir y distribuir las funciones y las tareas en nuestro plantel. Las decisiones que se toman están sustentadas por informes de las personas expertas, en lo relacionado a los alumnos y a los docentes. Los procedimientos para las sanciones o reconocimientos tanto de los docentes como de los alumnos están bien definidos en las Normas de Convivencia, sin embargo, no se cumplen. Las tareas y las funciones están bien definidas, más no asumidas por coordinadores y docentes. En ocasiones existen interferencias entre ambos por la falta de comunicación.

Los grupos. El plantel es una Unidad Educativa donde comparten docentes de primaria y secundaria. Hay unas mismas Normas de Convivencia, un mismo Proyecto Educativo Integral Comunitario y un Plan de Pastoral común, con una misma visión y misión. En la realidad no se cumple esa unidad que debería darse, existen dificultades para la aceptación de trabajo grupal entre las diferentes etapas. No se apoya la realización de convivencias, retiros, encuentros, para llegar a un acercamiento y hacer una institución más atractiva y acogedora.

3.2.3 Cultura.

a. Clima Escolar.

La institución se define como una organización que educa en libertad, en justicia y en solidaridad, facilitando al estudiante expresar sus propias potencialidades. Fomenta la justicia frente a una sociedad globalizada alejada de la solidaridad y de la paz.

La institución ofrece confianza en uno mismo para que cada persona pueda expresarse con autenticidad en la solución de los problemas cotidianos.

En toda institución educativa existen los líderes. Se ha realizado un análisis profundo sobre el tipo de líderes que predominan en la unidad educativa Tirso de Molina, obteniendo los siguientes resultados: Los docentes de Colegio Tirso de Molina tienen muy poca dependencia del director para realizar sus trabajos. Existe mayor dependencia con los docentes que pertenecen al consejo directivo como son el subdirector y el coordinador de evaluación y control de estudios. Estos actúan con plena independencia y confianza, aunque la última palabra la tiene el director, son líderes informales y en ocasiones no cooperan de forma directa y efectiva con el director de la institución.

Los docentes tienen buena relación de amistad, más no confían entre ellos, ni dependen entre ellos para realizar sus actividades.

En la amistad, los docentes más interconectados son los que vienen a trabajar por horas, a excepción del subdirector y de los coordinadores, que tienen tiempo completo. Sin embargo, estos docentes no son tomados en cuenta en sus aportaciones, se detecta que pueden ser líderes informales y su compromiso con el plantel sólo sea de tipo económico y no profesional.

3.2.4 Gente.

a. Los Estudiantes.

Culturalmente la mayor parte de los estudiantes son hijos de padres profesionales, comerciantes y obreros. El nivel cultural medio de nuestras familias facilita la comunicación con el centro y se constituye en acicate y reto de superación para sus hijos, que buscan a través del estudio, su desarrollo personal y profesional de cara al futuro.

Desde el punto de vista social, en el entorno del centro educativo se respira un ambiente de descontento, malestar e incertidumbre. La violencia con sus expresiones de delincuencia e inseguridad sigue cobrando sus vidas. Los estudiantes son víctimas de esta situación sufriendo en carne propia la impotencia y el desamparo.

Los estudiantes de la institución poseen actitudes religiosas, sin embargo, se ha detectado que la expresión cultural de los jóvenes es espontánea y libre, pero se reduce a los sacramentos de la Primera Comunión y Confirmación. Muchos jóvenes de la institución han abandonado de hecho las prácticas religiosas. Los valores que se inculcan en el colegio son: la hospitalidad, la solidaridad, el carácter festivo, libertad, justicia, etc.

Los estudiantes conocen la misión y visión del centro educativo, explícita en el Proyecto Educativo Integral Comunitario, para que implementen el sentido de pertenencia que no hemos logrado en ellos, en los últimos años. Debemos de trabajar para que el estudiante se sienta como parte del colegio y no vea en el un lugar donde viene a recibir información solamente.

b. Los Docentes.

La Unidad Educativa Colegio Tirso de Molina cuenta con: un director, dos subdirectores, tres coordinadores a nivel general, un coordinador de deportes, un coordinador de pastoral, un responsable del área de evaluación y control de estudios, dos psicólogas orientadoras, catorce docentes distribuidos desde preescolar hasta 6° grado, una maestra auxiliar en preescolar, una bibliotecaria, dos docentes especialistas: uno en música y otro en inglés, treinta y dos profesores en la tercera etapa y el ciclo diversificado, dos profesoras de computación, cuatro profesores de educación física y dos religiosos de la comunidad, quienes colaboran en el área de Educación de la Fe.

La mayoría de los docentes han hecho toda una vida profesional en nuestra institución, algunos de ellos son miembros fundadores del plantel, lo que ha contribuido a que exista una relación afectiva sana entre ellos. Sin embargo, se ha visto desmejorada en los últimos años por las cuestiones políticas.

Durante el tiempo de permanencia en la institución pocos han sido los que se han actualizado a través de talleres, cursos, especializaciones, etc...La institución reclama cambios urgentes en el organigrama, en la actualización de los docentes, en la distribución de funciones, en las tareas y en la gerencia.

Existen muchos vicios adquiridos a lo largo de los años, estos van en detrimento de la Institución. V.G. la impuntualidad, la inasistencia a las clases y a los consejos generales...las guardias, el plan de evaluación, etc...

La falta de identidad con la institución y el poco sentido de pertenencia son entre otras las debilidades que identificamos con mayor precisión

La disciplina en el salón y fuera de él, es bien manejada por algunos docentes, otros no le dan la importancia que tiene para que la institución funcione bien.

No existe una evaluación periódica del personal docente. Y ellos mismos se resisten a la supervisión en el aula.

c. Relaciones con los Padres y la Comunidad.

La familia juega un papel importante en la formación y educación de los hijos. El colegio debe favorecer el terreno para que los padres se comprometan y participen en el proceso educativo de sus hijos, y no lo dejen en manos del colegio.

Por cuestiones de trabajo los padres, se interesan poco por los estudios de sus hijos, valorando las cosas buenas que hacen, minimizando las críticas

negativas y siendo poco exigentes en lo que respecta al cumplimiento de sus deberes académicos.

Para que exista una mayor interrelación entre escuela y padres, estos deben de interesarse por conocer y apoyar la concepción educativa del Centro, sus objetivos, métodos y normas, evitando desacreditar las políticas, el Proyecto Educativo Integral Comunitario y las normas de convivencia que se exigen en el mismo, promoviendo más bien sentimientos positivos hacia el centro y sus docentes.

La vivencia de la Fe cristiana en familia es otro de los rasgos a tener en cuenta: el centro enseña y promueve los valores cristianos y las prácticas religiosas. El hogar no refuerza esos valores, no dan continuidad a la práctica de la religión y no sirven de espejo donde los hijos vean cumplidas las expectativas de moralidad y praxis religiosa que ellos vivencian en la institución.

La estabilidad familiar es débil, cada día son más las separaciones, los divorcios o las situaciones de conflicto en los padres de nuestros estudiantes. Ello produce, además de las típicas dificultades en las relaciones padres-hijos, el resquebrajamiento del binomio familia-centro educativo con el consiguiente perjuicio para la labor educativa que exige unidad y subsidiaridad.

Se constata también, una escasa integración entre las familias y el centro educativo. El interés de muchos padres estriba en que su hijo obtenga buenas calificaciones o simplemente apruebe. Sería deseable que su preocupación abarcara también las otras dimensiones de la personalidad de sus hijos: su madurez humana, su desarrollo psico-social, su experiencia de fe etc... Realidades, sin duda, más importantes que una simple calificación académica.

3.2.5 Sistemas.

a. Habilidades Organizacionales.

Los lineamientos pedagógicos son compartidos, se busca que el aprendizaje sea significativo, relacionado con las vivencias del alumno para que este no sienta que se le impone nada con autoridad, porque sin la convicción del estudiante de que debe aprender, nada será importante para él.

Los docentes verifican el proceso de aprendizaje de los estudiantes después de cada tarea, planifican las estrategias precisas que motivan a nuestros estudiantes reduciendo la improvisación; diseñan las estrategias de evaluación para verificar el proceso de aprendizaje, aunque no siempre cumplen con lo previsto. Existe un programa de nivelación al inicio y al final de curso para los estudiantes con problemas de enseñanza aprendizaje, pero escasamente se cumple.

Existe una falta de control, de supervisión, de seguimiento y divulgación de los procesos. Hay una resistencia al cambio en los procesos de enseñanza aprendizaje. No existe una idónea revisión de la planificación de los docentes, por cuanto el Departamento de Evaluación y Control de Estudios, no está capacitado para llevarlo a cabo. No existe una evaluación de acciones impartidas en torno al Proyecto Educativo Integral Comunitario.

La institución se maneja por el Proyecto Educativo Integral Comunitario, por las Normas de Convivencia y el Proyecto de Pastoral Mercedario, tomando como base los programas oficiales del Ministerio de Educación y Deportes, concretados en el Proyecto Curricular. Así mismo, se rige por la Ley Orgánica de Educación y otras disposiciones a efectos de la planificación, evaluación y, en general, a todo lo referente al proceso enseñanza-aprendizaje.

Es una organización seria con una acción coherente, coordinada y solidaria por todos los integrantes de la Comunidad Educativa: Directivos, Docentes,

Estudiantes, Padres de familia y Personal Administrativo y Obrero. Es la Comunidad Educativa la que proyecta su acción desde la reflexión compartida y la decisión firme de construir un ámbito desde el cual educar y educarse en clave mercedaria.

El eje y la razón de ser de la organización educativa son los estudiantes, ellos son personas en constante desarrollo y al mismo tiempo forman parte de un proyecto personal en proceso de maduración.

Como Centro Católico, el colegio se ha preocupado por ofrecer un cambio hacia la evangelización de sus estudiantes “haciendo crecer” a nivel de conocimientos y de experiencia de vida, el germen de la fe, desde una experiencia mercedaria.

3.2.6 Estilo gerencial.

a. El director.

La principal autoridad del centro educativo la ejerce el director y este a su vez tiene que rendir cuentas a los superiores mayores de la Orden de la Merced, cuya residencia está en España. Desde allí se designa el cargo de director y se presenta ante el Ministerio de Educación y Deportes.

El director es el primer responsable de cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable al sector educativo, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas del centro educativo y las dictadas por el Ministerio de Educación y Deportes, por la Comunidad de los Religiosos Mercedarios, por la AVEC (Asociación Venezolana de Educación Católica); así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados. Debe de animar la participación responsable de la comunidad educativa del centro, a fin de que toda obra converja hacia los fines establecidos por la comunidad religiosa.

Nuestra institución se caracteriza por la poca organización, posee muchos medios, instrumentos adecuados, recursos humanos pero todo queda infravalorado. No se permite la participación en los consejos generales para poder establecer un feed back entre el director y los docentes. Todas las decisiones tienen que pasar por el director, él controla, más nunca evalúa ni supervisa.

Los procesos en la unidad educativa en cuanto a la comunicación, organización y participación del personal son deficientes, así como la relación con la comunidad educativa.

Uno de los objetivos de la institución es dar una educación de calidad, participativa, solidaria, popular, abierta a todos y en especial a los privados de libertad en el sentido más amplio. No hay una exigencia por parte del director, para involucrar a las personas y dirigirlos por un camino con sentido claro de vocación cristiana.

En la toma de decisiones se cuida mucho el fondo y la forma más no se integra a todos los agentes que forman parte de nuestro proyecto educativo,

3.2.7 Análisis de las fortalezas y debilidades en la Institución Colegio Tirso de Molina.

	Fortalezas	Debilidades
Planificación	Las funciones y las tareas están bien definidas. Existen planes por niveles, comisiones y departamentos.	Un grupo de docentes desconocen sus tareas y responsabilidades por no participar en los talleres de formación sobre la visión y la misión del plantel. La institución no enfatiza la obligatoriedad en la formación mediante talleres... da lo mismo asistir que no.

<p style="text-align: center;">Dirección</p>	<p>Debido a la cantidad de años que lleva el director en la institución, la capacidad de gerencia a nivel de experiencia es buena. Las funciones de los subdirectores y coordinadores son piezas claves para la institución. Existe buena intención en mejorar la toma de decisiones por parte de la dirección. La comunicación con los docentes, alumnos, padres y representantes se realiza a través de cartas, correo electrónico, cuaderno de reporte o diario de clase y el teléfono. Existen los departamentos de Pastoral y Orientación.</p>	<p>No hay estímulos para realizar un trabajo sin presiones y con entera libertad. Los estudiantes de la tercera etapa y de diversificado no les hacen llegar a sus padres las circulares las cuáles contienen la información precisa. No existe una base de datos bien estructurada por el colegio para que la comunicación sea efectiva a través del correo electrónico. En la institución falta definir las tareas de los departamentos y coordinaciones.</p>
<p style="text-align: center;">Organización</p>	<p>El plantel posee una organización bien definida: el Proyecto Educativo Integral Comunitario, el Proyecto de Pastoral, incluido en el Proyecto del Plantel y las Normas de Convivencia. Las tareas y funciones de los directivos están definidas.</p>	<p>A pesar de tener una organización, la comunicación no fluye entre la dirección y el personal docente.</p>
<p style="text-align: center;">Evaluación</p>	<p>Existe un departamento de evaluación y control de estudios donde se planifican las actividades y procedimientos de evaluación en atención a la normativa legal vigente.</p>	<p>Falta de supervisión y cumplimiento de todas las actividades programadas, porque no hay una gerencia que respalde la supervisión y el control. Hay departamentos específicos que se encargan de las distintas disciplinas pero lo que no existe es una revisión de las planificaciones de los profesores ya que éstas llegan al Departamento de Evaluación y Control de Estudios, el cual no posee</p>

		las competencias para evaluar.
Valores	<p>Los valores están bien definidos. Nuestra formación integral está basada en los principios y valores del evangelio, que tiene como meta la formación de bachilleres en la libertad y para la libertad.</p> <p>Existe un departamento de Pastoral, dedicado especialmente a la formación religiosa y a extender el mensaje cristiano en particular.</p>	No se ha logrado que los egresados reflejen estos valores por lo que se tiene que revisar dónde está la falla.
Objetivos	<p>El personal docente, administrativo y obrero conoce que la misión del colegio está orientada hacia el fin a perseguir.</p> <p>El objetivo general es: “Desarrollar una educación integral como elemento dinamizador de cambio, fundamentada en los valores del evangelio que promueva la libertad, la justicia y la solidaridad ante uno mismo, ante los demás y ante la vida mediante un proceso de asociación, participación y formación permanente de todos los miembros de la Comunidad Educativa”.</p>	Falta de adaptación de la misión a las situaciones actuales, entorno al ámbito social, económico y cultural. Creando una unidad educativa con altos niveles de competencia. Brindando una asistencia integral, pedagógica, multidisciplinaria y complementaria, con la participación de docentes integralmente formados a nivel personal y dispuestos a aprender, a conocer, a hacer y convivir con la institución.
Servicios	<p>Son servicios: La cancha, la biblioteca, reciclaje, enfermería.</p> <p>Orientación, proyección, auditorio, capilla con el culto externo.</p>	Los servicios con los que se cuenta no están bien aprovechados por el personal que trabaja dentro de la institución ni por los estudiantes del plantel. La falta de insumos, la sensibilización y la aceptación de personas hace que estos servicios no estén en pleno funcionamiento.

Tecnología	Se cuenta con un software educativo, dos salas de computación con Internet y ABA. Dos profesores de computación a tiempo completo. Contamos con Retroproyectors, video been, DVD, etc... Rotafolios	Los virus dentro de los programas y la falta de conexión de algunas computadoras con Internet, hacen en ocasiones que la tecnología y la información no se puedan manejar y usar como se desearía. Escaso material audiovisual. Es necesario actualizar los medios que tenemos y adquirir algunos más.
Finanzas	Los ingresos del plantel provienen directamente de los alumnos, es una institución privado sin fines de lucro. Todos los trabajadores reciben los beneficios económicos por su trabajo, de acuerdo a las leyes del Ministerio de Educación y Deportes, y el Ministerio de Trabajo. La mayoría de los representantes se preocupan por cancelar puntualmente las mensualidades.	Hay alumnos que se gradúan y no cancelan totalmente el servicio que se les ha prestado. Los docentes están inconformes con sus pagos por la tardanza.
Planta Física	Se cuenta con una excelente planta física. Salones amplios, laboratorios, biblioteca, patios, canchas, auditorio, salas de computación, salón de dibujo, sala de profesores, baños, enfermería, laboratorios, pizarras magnéticas y de tiza, capilla, carpintería, bebederos, zonas verdes forestadas con árboles frutales.	Los espacios no están bien aprovechados y distribuidos, existen espacios de poco uso por estar apartados de los alumnos. Muchas escaleras y muy angostas, existe mucha humedad. El número de alumnos y el poco tiempo de los recesos para servir en la cantina es una gran amenaza. El desorden de los alumnos a la hora de comprar es otra de las amenazas importantes.
Procesos	El proyecto educativo esta orientado a los procesos, para crear unos resultados que atraigan nuevos ingresos.	La comunidad no participó en su totalidad en el proceso de elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario del plantel. Es

	<p>El sistema de ingresos y de permanencia de los docentes y alumnos está bien definido. Todas las decisiones que se toman están sustentadas por informes de las personas expertas, en lo relacionado a los alumnos y a los docentes. Los procedimientos para las sanciones o reconocimientos tanto de los docentes como de los alumnos están bien definidos.</p>	<p>necesario fragmentar el trabajo en sus componentes más simples y asignar a estos los docentes especializados. Las responsabilidades y las funciones no están bien asimiladas por coordinadores y docentes. En ocasiones existen interferencias entre ambos por falta de comunicación. Al mismo tiempo un procedimiento es atendido por varias personas.</p>
Organigrama	<p>El organigrama está bien estructurado. Las funciones y las tareas en nuestro plantel están bien definidas. Al inicio de curso se definen las tareas.</p>	<p>Los canales no están bien delimitados, algunas veces fluye medianamente la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa. Los docentes conocen las funciones y las tareas de sus coordinadores y responsables, pero no se cumplen en su totalidad.</p>
Tareas y Funciones	<p>Existen varias coordinaciones: la de pastoral y la de orientación con sus funciones y tareas bien definidas.</p>	<p>Existen interferencias en el desarrollo de las funciones, hasta tal punto que no se respetan los límites de cada quien.</p>
Motivación		<p>Existe poca motivación al logro por la excelencia por la poca participación en talleres de crecimiento personal y profesional.</p>
Comunicación Informal	<p>Ante un acontecimiento dentro o fuera del plantel existe una buena red de comunicación y solidaridad entre directivos, docentes y alumnos.</p>	<p>Esa misma red de comunicación sirve para llevar y traer información poco procesada y en ocasiones puede perjudicar a las personas relacionadas con el mismo plantel. Tenemos pocos datos personales recopilados de los estudiantes que han egresado de la institución.</p>

		No hay tradición de reunirse cada cierto tiempo.
Conflictos	Las Normas de Convivencia nos sirven de base para abordar cualquier conflicto dentro de la institución, tanto para los docentes y personal obrero como para los alumnos.	El desconocimiento de las Normas de Convivencia es lo que genera el conflicto y no se llevan a la práctica. El horario de atención a nuestros alumnos de media jornada dificulta el desarrollo integral de los mismos.
Clima	El personal docente considera que las decisiones se toman de forma consensuada. Ante los problemas comunes existe una buena colaboración en el equipo de docentes.	Esta colaboración en equipo se ha visto afectada por la renuncia de docentes debido al deterioro en las relaciones y falta de confianza entre ellos.

3.2.8 Análisis de las oportunidades y amenazas en la Institución Colegio Tirso de Molina

Oportunidades	Amenazas
El Ministerio de Educación y Deportes establece las normativas de regulación y control de políticas educacionales las cuales nos permiten adaptar las normas de convivencia a las leyes emanadas por el ejecutivo en razón de las políticas educativas.	El Ministerio de Educación y Deportes realiza constantes supervisiones que a menudo escapan de razones netamente pedagógicas, debido a las confrontaciones políticas de los últimos años. Estas, giran en torno a intereses políticos más que pedagógicos.
El Ministerio de Producción y el Comercio junto con el Indecu, velan por el cumplimiento de las resoluciones de la ley de la Protección al consumidor y usuario.	El Indecu limita los aumentos de las mensualidades, poniendo trabas a los aumentos necesarios para mejorar el nivel de vida de los docentes y las mejoras necesarias que favorezcan la calidad de formación de los alumnos del plantel, así como la implementación de proyectos educativos.
El Ministerio de Sanidad regula y da permiso para el funcionamiento de la Cantina. La cantina puede realizar su servicio siempre que cumpla con las	Se desconoce el reglamento sobre las cantinas escolares.

normas de higiene en el local y en el aseo del personal que elabora.	
La Asociación Venezolana de Educación Católica nos respalda como colegio católico. AVEC cuenta con la escuela de formación (EF. AVEC), la cual impulsa los siguientes programas: capacitación pedagógica, proyecto educativo, familia y comunidad, pastoral educativa y juvenil, capacitación y empleo juvenil. Además nos brinda apoyo legal, psicológico, formativo, a través de cursos, talleres, charlas, escuela de padres...	La difícil relación que esta pasando la AVEC con el Estado Venezolano.
La Orden de la Merced es el ente desde donde se emanan políticas culturales, sociales, de reestructura y funcionamiento de la institución. Es esta la encargada de velar para que las instituciones mercedarias cumplan sus funciones formativas en Venezuela y fuera de país. El director es puesto por la Orden de la Merced. De ella también se desprende aportes económicos, lineamientos para el funcionamiento y experiencias de otras instituciones educativas mercedarias a nivel mundial.	La Orden de la Merced. No existe una tradición en la pastoral educativa dentro de la Orden de la Merced. Se buscan atender otros servicios pastorales como cárceles, parroquias, antes que dedicarnos a la pastoral educativa y formativa.
La Educación Religiosa Escolar, es un aporte de la Iglesia Católica. La religión católica está muy insertada en la cultura venezolana, reconocida hasta ahora por el Ministerio de Educación y Deportes. Este programa va dirigido a la formación de nuevas generaciones del país, es una asignatura de valores cristianos; diseñada para hacer de la educación formal una educación integral para la vida.	La posible eliminación del proyecto ERE en la nueva Ley de Educación. La ausencia de un sentido comunitario de la fe. La tendencia en la sociedad a una visión sincretista de lo religioso y a un cristianismo Light
Del Consejo de protección del niño y el adolescente se emanan políticas a favor de los niños y de los adolescentes, las cuales son respetadas y consagradas dentro de las normas de convivencia de la institución. Ellas, también nos permiten actuar en relación a aquellos padres que no estuvieran cumpliendo con sus deberes para con sus representados.	El Consejo de protección del niño y el adolescente: debido a los problemas políticos e intereses sociales puede manifestarse a través de personas tales como fiscales, encargados de interpretar, revisar y supervisar la labor de los docentes adscritos a la institución, con ánimo de sancionar, antes que, acompañar, aconsejar, apoyar y orientar.

Sociedad de padres y representantes. Colabora con las actividades escolares, está al tanto de la planificación educativa, aprueba presupuestos y planifica actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.	Sociedad de padres y representantes. Dependiendo de quien la forma, funciona mejor o peor. Si no existe buena relación con la dirección los resultados son desfavorables para la institución.
Departamento de Pastoral. Desarrolla una educación integral que ayuda al joven a forjar su propia identidad, basada en la relación liberadora que educa para la historia y el Reino de Dios, adaptada a la realidad venezolana y a la vida de la Iglesia.	Departamento de Pastoral. La situación latinoamericana necesita un proyecto educativo católico mercedario, donde se involucre la realidad económica, social, político y religioso y moral de la ciudad de Caracas y la situación que ocupa en relación a otras ciudades de país.

3.2.9 Análisis de oportunidades y amenazas por usuario, proveedor y competidor

Usuarios	Oportunidades	Amenazas
Los alumnos	Los alumnos del colegio Tirso de Molina son nuestra mejor imagen del proyecto educativo de la institución. Motivados a un aprendizaje significativo, en proceso de maduración de los valores que los capacita para la vida y la conciencia social	La fuerte crisis de valores en la sociedad repercute en la formación y en la educación los alumnos.
Los padres y Representantes	Nuestros padres y representantes se identifican con la filosofía del colegio. Ven en el centro educativo un lugar donde se les ayuda en su tarea educativa, manteniendo con ellos relaciones de afecto, colaboración y respeto mutuo	Existen padres conflictivos que en vez de colaborar con la institución, representan una traba por la excesiva protección de sus hijos en situaciones injustificadas.
Los docentes	Los docentes son un personal de mucha trayectoria en el colegio, muchos han hecho su vida profesional en la institución, lo que hace que tengan sentido de pertenencia. Conocen el Proyecto	Los docentes en su mayoría no están actualizados y se muestran resistentes a la información y al cambio. Son poco creativos y dinámicos, están cansados de su trabajo.

	Educativo Integral Comunitario del Centro y sus Normas de Convivencia.	
La comunidad de exalumnos	Ya tenemos exalumnos que son padres de algunos estudiantes. Ya conocen la trayectoria y la filosofía del colegio. Se está organizando un banco de datos para saber con que padres podemos contar en el caso que se presenten necesidades.	
Universidades	Contratar a los egresados para el trabajo educativo. La relación de la Universidad con los liceos lleva a mejor conocimiento de las instituciones.	Pocos quieren ser educadores.
Proveedores	Oportunidades	Amenazas
Technokids	Technokids nos ofrece la oportunidad de acceder a las nuevas tecnologías en computación dirigiendo clases con soportes actualizados, programas adaptados a las necesidades y procesos de aprendizaje de los alumnos de educación inicial hasta el ciclo diversificado y profesional	Falta de actualización de sus programas. La adaptación urge una lista de útiles y actualización para desarrollar un buen servicio.
La cantina escolar	El concesionario de la cantina, permite una ampliación futura hacia un comedor escolar.	La venta de alimentos no recomendados para una dieta completa. Existe poca vigilancia de la dirección del plantel en cuanto al tipo de alimentos que se venden.
Personal técnico de las computadoras	El técnico y proveedor de los equipos es una persona fuera del colegio, con un horario distinto al de las actividades escolares. Además tiene disponibilidad en el horario y vive cerca del plantel.	No se facilita el material necesario para hacer el mantenimiento de los equipos. Los salones son muy calurosos.

Docentes especialistas	Los docentes de música, inglés, religión y computación cubren áreas integrales en la educación de los alumnos.	La poca actualización de algunos de los docentes podría presentar una amenaza, en medio de la sociedad competitiva que nos toca vivir.
Servicio de librería y papelería. Venta de uniformes escolares.	Este servicio facilita a los padres y alumnos abastecerse de útiles escolares dentro de la institución, con mejores precios y con horarios dentro de las actividades del colegio. Este servicio realizado en la proveeduría del colegio, permite la compra de uniformes escolares dentro del horario del plantel y con facilidad de pago.	
Competidores	Oportunidades	Amenazas
Centros educativos de la zona	Los centros educativos de la zona en su mayoría son casas acondicionadas. No tienen instalaciones suficientes para atender a los alumnos que tienen inscritos por lo tanto la institución Tirso de Molina es uno de los colegios con mejor planta física de San Bernardino.	Los alumnos que no tienen un servicio óptimo de educación y formación extracurricular que abarque las necesidades reales e intereses de los mismos buscan en horarios de la tarde instituciones educativas que los provean en estas áreas.
Cybers caffé...Bibliotecas virtuales, conexiones a Internet	El interés que nuestros alumnos manifiestan por el uso de Internet en sus trabajos escolares debe verse como una oportunidad de actualización y uso de las tecnologías del aprendizaje en el aula.	Estos centros adjuntos y cerca de la zona educativa representan una amenaza para nuestros alumnos, prefieren ausentarse del colegio y dirigirse a estos centros ya que los consiguen atractivos. No hay control sobre el material consultado. Venden sustancias que pueden perjudicar la salud de los estudiantes como tabaco, bebidas alcohólicas o revistas que son para uso

		de los adultos.
Actividades deportivas	Las instalaciones deportivas son buenas, se podrían implementar la práctica de más juegos a parte del fútbol. La escuela de fútbol lleva funcionando veinte años, es atractivo para que los padres inscriban a sus hijos.	El mantenimiento de las canchas y el poco control que hay sobre los usuarios dentro de las instalaciones, podrían ser dos de las amenazas.
Medios de Comunicación Social	Los programas de entretenimiento, documentales, programas culturales, se podrían utilizar como herramientas de aprendizaje dentro del salón.	El mal uso y el excesivo tiempo dedicado a este medio puede ser un antivalor para la formación integral de los estudiantes.
La Iglesia	La aceptación pastoral por parte de la comunidad educativa. Capacidad de convocatoria y los docentes con deseo de formación y capacitación cristiana. Prestigio de la Iglesia Católica en nuestro país abre las puertas a la esperanza.	La ausencia de una adecuada planificación e implantación de la reforma educativa. La pérdida de la visión integral y holística de lo educativo e influencia de los medios de comunicación social.

3.2.10 Análisis de Oportunidades y Amenazas del contexto en general

Contexto	Oportunidades	Amenazas
Ecológico	La Institución está cerca del cerro del Ávila, la zona no está contaminada de humos y su paisaje es bien agradable. Con los alumnos se pueden hacer salidas y excursiones guiadas.	La urbanización de San Bernardino presenta una pendiente bastante grande, por estar a la falda del Ávila. El plantel está encima de una quebrada, a parte de las que tiene a su alrededor, lo que genera en los días de lluvia fuerte corriente de agua e incluso, en ocasiones inundaciones dentro de la institución. Por estar cerca del monte se detectan la presencia de

		animales peligrosos como: culebras, zancudos, etc.
Social	<p>La creación de vías y la proliferación del transporte ha llevado a movilizar la población entre las zonas urbanas de Caracas. San Bernardino es una urbanización de paso, donde hay un gran número de clínicas, geriátricos y escuelas, esto ha llevado a un intercambio social y cultural que impulsa al crecimiento y a la formación de las comunidades.</p> <p>Cercanía a las personas humilde de los barrios para ofrecer, nuestro servicio mercedario y ayudar en campañas a favor de los presos.</p>	<p>La presencia de más de doce barrios alrededor de la institución, hace que esta se sienta insegura por los antisociales. Existe ventas del alcohol y de drogas, eso hace que los padres y representantes estén más pendientes de sus hijos.</p> <p>La crisis global ha conducido al sistema de salud, a una reducción paulatina de la cantidad y calidad en la prestación de sus servicios en las zonas humildes.</p> <p>A la edad de mayor dinamismo (entre los 20 y lo 40 años) se ven imposibilitados a trabajar quedando demasiado tiempo libre para la delincuencia y las drogas.</p>
Económico	<p>Las buenas instalaciones de la institución y el bajo precio de las matrículas, hace que la demanda de cupo sea siempre alta. La población que atendemos es de clase media que llega gracias a los servicios y empresas que hay en la zona.</p>	<p>La grave situación económica del país ocasiona que el colegio tenga un alto índice de morosidad, incluso deudas adquiridas de años anteriores, lo que impide el desarrollo óptimo de la inversión en mejoras del plantel. Las resoluciones del Ministerio de Educación y Deportes sobre el control de aumento de matrículas y mensualidades.</p> <p>El desempleo, el cierre de negocios, produce deserción escolar por imposibilidad de pagar las mensualidades.</p> <p>Muchos de nuestros padres, por los problemas económicos del país han tenido que cambiar de domicilio e emigrar a otros países.</p>

Tecnológico	<p>El colegio se replantea la necesidad de implementar las tecnologías en el aula, por lo que ya infiere una oportunidad de avance de nuestros alumnos.</p> <p>La página web, el Internet nos han puesto al día en el acceso y utilización de mejores servicios.</p> <p>Se presentan nuevas modalidades de contratación, ampliación de posibilidades de acceso e intercambio de información al trabajo en red.</p>	<p>Existe personal docente y directivo que no están abiertos a los cambios, esto dificulta el proceso de aprendizaje.</p> <p>Exigen nuevas calificaciones y habilidades para acceder al empleo, ampliando también la brecha entre quienes tienen y no tienen acceso a la tecnología.</p>
Político	<p>El contexto político del país sin duda que fomenta un interés en nuestros alumnos.</p> <p>El uso de los medios de comunicación social y la tecnología para estar bien informados.</p> <p>Crear planes de contingencia y tener todo legalizado debido al ambiente de incertidumbre que existe.</p>	<p>El ámbito político de nuestro país abre una brecha entre nuestra comunidad estudiantil, separándola por bandos, teniendo como consecuencia un enfrentamiento constante en cuanto a las ideas relacionadas con todos los aspectos que afectan a la vida escolar.</p>
Económico	<p>El alto valor del barril de petróleo, ha hecho que parte de los beneficios obtenidos llegue a la gente humilde a través de operativos y misiones.</p> <p>La matrícula escolar se ha incrementado en un 28%.</p> <p>El mal funcionamiento de las instituciones públicas ha favorecido el incremento en las matrículas de los planteles privados a pesar de pagar más.</p>	<p>La pérdida del valor real de nuestro signo monetario, la ausencia de las reformas económicas, deuda externa, y el gasto público es crítico. Los índices de pobreza extrema han aumentado.</p> <p>La influencia y la caída del salario real, han acelerado el deterioro de las condiciones de vida del venezolano.</p> <p>El desempleo oficial va incrementándose cada año, la mayoría trabaja en la economía informal y las medianas empresas han desaparecido.</p>
	<p>La ley garantiza educación para las personas con necesidades especiales o con discapacidad o se encuentra privadas de libertad.</p>	<p>Según el artículo 102 de la Constitución Bolivariana de Venezuela, el Estado asumirá como función indeclinable y de máximo</p>

<p style="text-align: center;">Legal</p>	<p>La incorporación de la mujer al campo laboral presenta unos desafíos en términos de igualdad de derechos y oportunidades, conciliación entre la vida familiar y la laboral.</p> <p>Los abogados del colegio nos ofrecen la oportunidad de asesorarnos y defendernos antes las posibles situaciones en al ámbito legal que se puedan suscitar.</p> <p>La LOPNA defiende a los niños y adolescentes en el caso de mal trato.</p>	<p>interés en todos sus niveles y modalidades...el estado puede actuar de forma arbitraria y autoritaria.</p> <p>La ausencia de una adecuada planificación e implementación de las reformas educativas.</p> <p>La elaboración definitiva de un nuevo instrumento legal que rija el funcionamiento de las comunidades educativas venezolanas sea el producto de la participación protagónica de las familias y de la sociedad</p> <p>Modificar la Normas de Convivencia para tenerlas actualizadas según las leyes que vayan surgiendo.</p> <p>La LOPNA tiene excesivo control de la actuación de los docentes.</p>
---	---	--

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Marco Metodológico.

En este capítulo se describirán y explicarán los aspectos metodológicos de la presente investigación, los cuales, tendrán el siguiente orden: (a) Tipo y diseño de investigación; (b) Población y muestra; (c) Técnicas e instrumentos empleados para la reconciliación de datos.

4.2 Tipo y Diseño de la Investigación.

Teniendo en cuenta el problema seleccionado y el diseño de investigación, la presente se enmarca dentro de la investigación documental descriptiva de campo, utilizando el diseño tipo encuesta.

Para recopilar la información necesaria en la elaboración de la propuesta se consultó la bibliografía conveniente para el desarrollo de la base documental; lo que permitió elaborar un instrumento mediante el cual se recopilaron los datos directamente de la realidad.

4.3 Población y Muestra.

Para definir el término población es importante partir de la definición de Sampieri, (1998):

una población es cualquier grupo de individuos que posee una o más características en común de interés para el investigador. Puede estar constituida por todos los individuos de un particular o tipo, o por una parte más restringida de ese grupo. (p.211).

La población de este trabajo, estuvo conformada por seis directivos, con dedicación a tiempo completo en la Institución. Tres de los entrevistados pertenecen a primaria: subdirectora, orientadora y coordinador de deportes y tres a secundaria: subdirector, orientadora y coordinador de Evaluación y Control de Estudios

4.4 Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos, son “aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento experimental”. (Bisquerra, 1989), (p. 87).

Para la recolección de datos de la presente investigación, se utilizó la técnica del cuestionario, con un conjunto de ítem presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pidió la reacción de los directivos a los que se les administró.

La Universidad Nacional Abierta (U.N.A. 1984), define la encuesta o cuestionario como “una serie de preguntas cuyas características permiten obtener información escrita de los respondientes”. (p. 316)

Para la aplicación de la técnica de la encuesta se diseñó un modelo de cuestionario: Dirigido al personal directivo.

Dicha encuesta fue diseñada después de haberse realizado un diagnóstico en la Institución, para saber si es factible realizar o no un proceso reingeniería en dicha institución. El cuestionario fue realizado con preguntas de estructura abierta, que permitieron conocer las opiniones y experiencias más en profundidad de los entrevistados.

Las respuestas fueron registradas individualmente o colectivamente dependiendo de la contestación.

4.5 Sistema de variables.

4.5.1 Definición conceptual.

La definición conceptual de una variable de acuerdo a Sabino (2000): "es cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores" (p.77), es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo.

A fin de ampliar esta investigación, se establecen las variables y se definen conceptualmente, tal y como se representan en el cuadro 1 y 2:

Cuadro N° 1

Identificación y Operacionalización de Variables (Dirigida a los directivos.)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Reingeniería	Preparación: el propósito de esta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer las necesidades. - Capacitar al equipo de reingeniería. - Planificar el cambio.
	Identificación: el propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo de negocios con procesos orientados al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer a los clientes. - Identificar los procesos. - Fijar las prioridades en los procesos.
	Visión: el propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las acciones del valor agregado. - Visualizar el ideal interior y exterior. - Calcular oportunidades.
	Solución: diseño técnico. El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. Solución: diseño social. El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la tecnología. - Facultar al personal. - Definir cargos, equipos y sus destrezas personales.
	Toma de decisiones: es saber elegir para cada momento la solución más	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Funciones.

Organización Educativa	idónea, buscar la persona más capacitada para una determinada actuación, cuando ha de realizarse una intervención, cómo ha de llevarse acabo un objetivo etc..	- Consenso.
	La programación y evolución de procesos y resultados: la función directiva requiere una previsión detallada de las metas que se pretenden conseguir, al mismo tiempo que una descripción de los criterios e indicadores que habrán de servir para valorar el trabajo realizado.	- Selección de futuros logros. - Conocer los medios y recursos con los que se cuenta. - Conocer las personas. - Definición clara de las líneas directivas.
	La solución de conflictos: consiste en abordar los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones de causa/efecto que pueden aportar soluciones.	- Solución de forma compartida.
Dirección	Planificar: es dar a conocer lo que deseamos realizar y pensar en la mejor manera de llevarlo a la práctica.	- Identificación de tareas.
	Organizar: es poner en marcha el proyecto y el diseño planteado, donde se determinan las funciones del personal que ejecutará el plan delimitándose los niveles de decisión.	- Docentes - Personal administrativo y obrero.
	Coordinar: es el llamado a realizar tal contenido y llevarlo acabo, de manera conjunta, las acciones encaminadas al buen funcionamiento de las unidades organizativas encargadas del plan formativo-instructivo de la institución escolar.	- Tomar decisiones.
	Ejecutar: es llevar adelante el trabajo de planificar, organizar, y coordinar	- Motivación
	Controlar: significa cuidar el desarrollo del proceso educativo en el plantel mediante un trabajo cooperativo en un clima de armonía.	- Cooperativo
	Evaluar el desempeño: la evaluación del desempeño ofrece información que permite relacionar el rendimiento dado con el esperado y determinar las necesidades de capacitación.	- Satisfacción e insatisfacción del personal. - La evaluación del desempeño.

		-Retroalimentación.
Liderazgo	<p>Liderazgo:</p> <p>Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada estructura social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de líder. - Grado de confianza. - Determinación de metas.
Evaluación	<p>Evaluar:</p> <p>Es señalar el valor de una cosa. La evaluación en el proceso educativo es un instrumento que forma parte del proceso de enseñanza aprendizaje, imprescindible para apreciar el aprovechamiento del estudiante, verificar en qué medida ha logrado las competencias previstas, para que el docente mida su propia intervención educativa y reajustar así sus actividades subsiguientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inicial. - Formativa o continua. - Sumativa.

Fuente: Elaborada por el autor.

4.5.2 Definición operacional

La definición operacional de la variable según Sabino (2000) dice: "cada una de las variables y dimensiones debe ser definida con la mayor rigurosidad posible, asignándole un sentido unívoco y claro para evitar que se originen ambigüedades, distorsiones e innecesarias discusiones sobre terminología" (p.81)

La definición operacional definida en el cuadro N° 2 permite resaltar los aspectos más importantes analizados en el presente trabajo de investigación, para dar respuesta al problema planteado sobre: la aplicación de la reingeniería a las funciones directivas en la Institución de la Unidad Educativa Privada Colegio Tirso de Molina.

En el cuadro N° 2 se presenta la operacionalización de las variables de estudio de la presente investigación:

Cuadro N° 2

Encuesta:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADOR
Reingeniería	Preparación: el propósito de esta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer las necesidades. - Capacitar al equipo de reingeniería. - Planificar el cambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se dan las condiciones de factibilidad para realizar un proceso de reingeniería en las funciones directivas del Colegio Tirso de Molina? 2. ¿Qué nuevas habilidades de reingeniería debe desarrollar el tren directivo para actuar dentro de los nuevos procesos? 3. ¿Los directivos del centro educativo forman un verdadero equipo, unidos en la visión y misión para realizar un proceso de reingeniería?
	Identificación: el propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo de negocios con procesos orientados al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer a los clientes. - Identificar los procesos. - Fijar las prioridades en los procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Los procesos de la directiva con quiénes se vinculan? 5. ¿Qué procesos deben ser rediseñados y cuáles son los prioritarios?
	Visión: el propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las acciones del valor agregado. - Visualizar el ideal interior y exterior. - Calcular oportunidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Cómo se podrían rediseñar los procesos en la dirección del plantel para que se den mejoras en el rendimiento de la institución?

	<p>Solución: diseño técnico El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión.</p> <p>Solución: diseño social. El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la tecnología. - Facultar al personal. - Definir cargos, equipos y sus destrezas personales. 	<p>7. ¿Qué recursos técnicos y tecnologías necesitamos en el proceso de reingeniería?</p> <p>8. ¿La dirección de la institución está facultada para ejercer sus funciones?</p> <p>9. ¿Dentro de la dirección están bien definidos los cargos?</p>
Organización Educativa	<p>Toma de decisiones: es saber elegir para cada momento la solución más idónea, buscar la persona más capacitada para una determinada actuación, cuando ha de realizarse una intervención, cómo ha de llevarse a cabo un objetivo etc..</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Funciones. - Consenso. 	<p>10. ¿Existe flujo de comunicación entre los directivos de la institución?</p> <p>11. ¿Están delimitadas y se respetan las funciones de quienes tienen a su cargo las responsabilidades directivas?</p>
	<p>La programación y evolución de procesos y resultados: la función directiva requiere una previsión detallada de las metas que se pretenden conseguir al mismo tiempo que una descripción de los criterios e indicadores que habrán de servir para valorar el trabajo realizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de futuros logros. - Conocer los medios y recursos con los que se cuenta. - Conocer las personas. - Definición clara de las líneas directivas. 	<p>12. ¿La dirección selecciona a los docentes con base a su experiencia, inteligencia, determinación y futuros logros?</p>
	<p>La solución de conflictos: consiste en abordar los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones de causa/efecto que pueden aportar soluciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de forma compartida. 	<p>13. ¿La dirección está capacitada para la solución de conflictos dentro de la institución?</p>
	<p>Planificar: es dar a conocer lo que deseamos realizar y pensar en la mejor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de tareas 	<p>14. ¿El tren directivo al inicio de curso tiene claro las tareas a realizar durante el año escolar?</p>

	manera de llevarlo a la práctica.		
Dirección	Organizar: es poner en marcha el proyecto y el diseño planteado, donde se determinan las funciones del personal que ejecutará el plan delimitándose los niveles de decisión.	- Docentes, Personal administrativo y obrero.	15. ¿Al inicio de las actividades escolares están bien definidas las funciones de los directivos?
	Coordinar: es el llamado a realizar tal contenido y llevarlo a cabo, de manera conjunta, las acciones encaminadas al buen funcionamiento de las unidades organizativas encargadas del plan formativo-instructivo de la institución escolar.	- Tomar decisiones.	16. ¿La dirección toma en consideración los puntos de vista de los docentes para la toma de decisiones de la institución?
	Ejecutar: es llevar adelante el trabajo de planificar, organizar, y coordinar	- Motivación.	17. ¿La dirección reconoce los logros, sugerencias y aportaciones de los miembros de la institución?
	Controlar: significa cuidar el desarrollo del proceso educativo en el plantel mediante un trabajo cooperativo en un clima de armonía.	- Cooperativo	18. ¿Existe algún sistema de evaluación y supervisión de las tareas que realizan los miembros de la dirección?
	Evaluar el desempeño: la evaluación del desempeño ofrece información que permite relacionar el rendimiento dado con el esperado y determinar las necesidades de capacitación.	- Satisfacción e insatisfacción del personal. - La evaluación del desempeño. -Retroalimentación.	19. ¿La dirección evalúa los resultados obtenidos del personal docente? 20. ¿La dirección se reúne con el personal, comenta el desempeño y progreso en su trabajo y hace planes para que esta sea cada vez mejor?
	Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida	- Tipo de líder. - Grado de confianza.	21. ¿La dirección es indiferente ante las diversas situaciones que se presentan en la

Liderazgo	<p>en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada estructura social.</p>	<p>- Determinación de metas.</p>	<p>institución? 22. ¿La dirección propicia un clima de confianza dentro de la institución? 23. ¿La dirección tiene claros los objetivos y las metas en el plan de la institución?</p>
Evaluación	<p>Evaluar: Es señalar el valor de una cosa. La evaluación en el proceso educativo es un instrumento que forma parte del proceso de enseñanza aprendizaje, imprescindible para apreciar el aprovechamiento del estudiante, verificar en qué medida ha logrado las competencias previstas, para que el docente mida su propia intervención educativa y reajustar así sus actividades subsiguientes.</p>	<p>- Inicial. - Formativa o continua. - Sumativa.</p>	<p>24. ¿La evaluación en el Colegio Tirso de Molina suministra la información que sirva como punto de referencia para la actuación pedagógica? 25. La evaluación en el Colegio Tirso de Molina tiene por objeto tanto los aprendizajes de los alumnos como los procesos mismos de la enseñanza-aprendizaje?</p>

Fuente: Elaborada por el autor.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS.

En este capítulo se presenta el registro, observación, comparación, comentario e interpretación de las respuestas que permiten, junto al análisis bibliográfico y diagnóstico de la institución la elaboración de las conclusiones, concernientes a los objetivos planteados en la investigación y que la sustentan con la finalidad de destacar la factibilidad de aplicar la reingeniería en los procesos organizativos de la Institución Colegio Tirso de Molina.

El análisis de la encuesta se realiza siguiendo el orden de las preguntas designadas para evaluar cada una de estas dimensiones. Se confrontó las opiniones de los directivos sobre el tema: la reingeniería y su relación con los procesos organizativos, como elemento transformador de la calidad educativa en la Unidad Educativa Privada Colegio Tirso de Molina.

A continuación se presenta el resumen de las respuestas a la encuesta:

1. ¿Se dan las condiciones de factibilidad para realizar un proceso de reingeniería en las funciones directivas del Colegio Tirso de Molina?

Según uno de los directivos, para que se den las condiciones de factibilidad, se requiere que el líder del proceso esté consciente que él es parte de un equipo y no el dueño del equipo; que la institución debe organizarse en torno a los procesos y no al producto final.

Todos los miembros de la directiva deben entender que la organización es un sistema y como tal deben conocer el funcionamiento de cada una de sus partes: “si

una parte deja de funcionar se tranca el juego”. El Sistema trabaja como un todo integrado.

Los integrantes de la organización deben obtener conocimientos básicos sobre la institución: cómo esta estructurada, qué hacen cada uno de sus miembros, cuáles son los procesos que se llevan a cabo, conocer la visión y misión del centro; comprender la importancia de la organización y sentirse parte esencial de la misma.

“La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes (la comunidad educativa), no para sus jefes.

De los seis directivos entrevistados, cuatro creen que se dan las condiciones de factibilidad, aunque piensan, que es difícil hacer cambios radicales en instituciones donde actúan numerosas personas. Siempre se pueden presentar desacuerdos y resistencias, sin embargo, esto no implica que no se puedan proponer modificaciones “sustanciales” que mejoren los espacios de trabajo. Los otros dos entrevistados dicen que se pueden dar las condiciones siempre y cuando no se ponga resistencia al cambio.

2. ¿Qué nuevas habilidades de reingeniería debe desarrollar el tren directivo para actuar dentro de los nuevos procesos?

Los directivos señalaron las siguientes habilidades que debe desarrollar el tren directivo:

Mantener actitud abierta al conocimiento actual y a las transformaciones del pensamiento. Cuestionar sus viejos paradigmas.

Habilidad para seleccionar el personal idóneo que manejará un determinado proceso.

Los gerentes deben ser entrenadores de sus empleados y velar por el mejoramiento profesional de los mismos: poseer la agudeza necesaria para descubrir las verdaderas necesidades de formación de la población estudiantil y del personal que labora en la institución.

Poseer habilidad para detectar necesidades de cambio en los procesos y para poner en práctica las acciones destinadas a provocar esos cambios.

Habilidad para motivar al empleado e involucrarlo en la visión y misión de la institución.

Capacidad para evaluar y reconocer las habilidades de sus empleados y el éxito alcanzado en los procesos llevados a cabo: confiar en ellos, en sus fortalezas y vigilar sus debilidades, sin descalificarlos, proponiendo o sugiriendo cambios que pueden contribuir a una mayor calidad en su servicio.

Habilidad para persuadir, comunicar (oír y escuchar) e integrar al personal; fungir de mediador en los conflictos que se producen entre las partes.

Habilidad para delegar, facultar a los empleados según sus capacidades y formación profesional o técnica.

Habilidad para ser humildes. Esto es, estar consciente de que no todo lo saben y a veces de los empleados se puede aprender.

Habilidad de autoevaluarse y aceptar con sinceridad dónde están las fallas.

3. ¿Los directivos del centro educativo forman un verdadero equipo, unidos en la visión y misión para realizar un proceso de reingeniería?

Todos coinciden en que no, porque las operaciones están fragmentadas en departamentos “especializados”, donde las personas encargadas toman sus propias

decisiones, que en la mayoría de los casos, no las conocen los directivos y mucho menos el resto de los empleados.

En la institución hay personas encargadas de algunas unidades, sin estar capacitados ni poseer las herramientas requeridas para manejarlas. “Cada quien se ocupa de su propia parcela”.

Todos coinciden en que no hay un verdadero equipo unido en la visión y misión del centro educativo. El trabajo es aislado y sectorizado. Se necesitan momentos para la comunicación donde se den las directrices, habilidades y destrezas para conocer la visión y la misión del centro educativo. El trabajo ha realizar con el equipo directivo es de formación y de identidad.

4. ¿Los procesos de la directiva con quiénes se vinculan?

En teoría, se vinculan internamente con todas las unidades de la organización y, en lo externo, con el Ministerio de Educación y Deportes y la comunidad en general. En la práctica se observa una vinculación vertical, no plana.

Todos coinciden que los procesos se vinculan con el personal, algunos manifiestan que los procesos deben vincular también a los representantes. Uno de los entrevistados apunta que hacen falta abrir espacios para realizar círculos dentro del personal directivo, crecimiento personal, actualización pedagógica, intercambios de experiencias y cambios de paradigmas.

Dos de los directivos apuntan que los procesos tienen que ir dirigidos hacia los estudiantes principalmente para satisfacer sus necesidades.

5. ¿Qué procesos deben ser rediseñados y cuáles son los prioritarios?

Rediseñados: Según los entrevistados todos los procesos tienen que ser rediseñados para que se pueda realizar una buena reingeniería.

- Comunicación interna (formal -informal)
- Integración del personal
- Procesos disciplinarios (población estudiantil- personal de la institución)
- Supervisión
- Selección y evaluación del personal
- Ingreso de la población estudiantil
- La orientación educativa (rol del psicólogo en la escuela): integración de la orientación Primaria y Secundaria.

Prioritarios: Comunicación e integración-----→ visión y misión de la institución como equipo.

Todos coinciden en que se tiene que dar a conocer a los padres, estudiantes y personal del colegio el reglamento interno del plantel y el proyecto integral comunitario. Todos apuntan que los horarios de alumnos y docentes son los primeros que se tienen que rediseñar.

Dos directivos creen que en los procesos hay que beneficiar a los estudiantes. Tener tiempo libre para que los estudiantes se sientan más tranquilos y se expresen como son fuera del horario de clase, eso nos permitirá un mejor conocimiento de las personas. Buscar momentos de convivencia y acercamiento entre los docentes, los obreros, la dirección y los demás miembros de la unidad educativa.

Uno de los directivos comparte que las autoridades directivas tienen que hacerse más presente en los espacios del colegio, en concreto el director.

6. ¿Cómo se podrían rediseñar los procesos en la dirección del plantel para que se den mejoras en el rendimiento de la institución?

Combinando varios oficios en uno. Por ejemplo: Unir los procesos realizados por la unidad de Evaluación y Control de Estudios, con los procesos del mismo nombre que conduce la persona encargada de la secretaria.

Formar una sola unidad con los procesos de orientación de Primaria y Secundaria, incluyendo los de pastoral, e incorporar nuevos profesionales relacionados con la orientación escolar (psicopedagogo (a), terapeuta del lenguaje, entre otros).

Unir en una sola unidad los procesos de cultura ¿con los procesos de Música, deporte y biblioteca? tanto de primaria como de secundaria.

Para dos directivos es importante en el momento de la admisión de estudiantes se haga a través de charlas y talleres tanto para los padres como para los niños.

Facilitar la formación de los trabajadores para que su trabajo sea realizado con mayor eficiencia. Facilitar medios económicos a los docentes y la formación en valores educativos.

Para un directivo es importante que cada uno conozca su rol y el de los demás, se tiene que ser enérgicos pero humanos, justos, sinceros y supervisar las actividades y demás espacios.

Dos directivos manifiestan que es necesario llevar registros y evaluar la actuación del personal. Uno de los entrevistados insiste en nombrar las comisiones y velar porque cumplan su rol. La comisión de cultura es la encargada de proyectar el colegio, por o tanto debe estar siempre dispuesta a trabajar en dicha responsabilidad.

Uno dice, involucrar a los estudiantes en actividades culturales (nombrar clubes de ciencias, deportes, teatro, sociedad bolivariana etc...)

7. ¿Qué recursos técnicos y tecnologías necesitamos en el proceso de reingeniería?

Recursos técnicos: Personal especializado y formado en reingeniería que funja como asesor de la institución, para que los cambios se produzcan de acuerdo con las necesidades reales, sentidas en la misma.

Recursos tecnológicos: Todo lo relacionado con la informática y el uso de las computadoras. Para un directivo lo importante es equiparar y actualizar el mobiliario de las aulas.

Además todos coinciden en llevar la tecnología a cada una de las aulas, y revisar todo lo que ya tenemos para ver la utilidad que le damos y actualizar aquellos elementos como: megafonía en los patios, retroproyectors, video beam, timbres, etc...

Aparte de los recursos técnicos y tecnológicos, la actualización obligatoria de los docentes. La realización de talleres de ética profesional, planificación, evaluación y otros. Dos directivos insisten en hacer un buen uso del auditorio para actividades culturales y científicas.

8. ¿La dirección de la institución está facultada para ejercer sus funciones?

Sí, con alguna que otra excepción, todas las personas que ocupan cargos directivos tienen suficiente facultad y experiencia para ejercer sus funciones. Quizás algunas, no están siendo aprovechadas en su verdadera extensión y capacidad de producción.

Cuatro contestan que la dirección de la institución está facultada para ejercer sus funciones en cuanto a credenciales y tiempo, pero debe ser más constante en el cumplimiento de sus funciones. Uno de los cuatro que contestan comenta que los representantes deben ocupar su sitio poniéndoles sus límites.

Una persona contesta que se supone que si debe de estar facultada para ejercer las funciones, pero, se deben cambiar algunos procesos en dirección. Un directivo aprecia que la dirección de la institución no está facultada para ejercer sus funciones por falta de disposición y actualización, deben abrirse más a los nuevos paradigmas en educación y contar con las opiniones de los demás miembros del cuerpo directivo.

9. ¿Dentro de la dirección están bien definidos los cargos?

Según la opinión de tres directivos los cargos están bien definidos y las funciones que cada uno debe realizar están bien definidas, más en la práctica no se cumple cabalmente por una mal llamada colaboración, o quizás por falta de personalidad.

Tres de los encuestados manifiestan que en el reglamento del colegio se establecen las funciones de los cargos en forma general y estiman que no están bien definidos. Uno de los directivos añade que la dirección debe de realizar más supervisión y se le exija al personal directivo

10. ¿Existe flujo de comunicación entre los directivos de la institución?

Todos los encuestados coinciden que no existe comunicación.

Uno dice que existe comunicación muy superficial y relacionada con los asuntos del Ministerio de Educación y Deportes.

Un segundo comenta que venimos de una gerencia y liderazgo tradicional, donde la autoridad es por imposición y no es adquirida por su desempeño.

Otro comenta que la comunicación que se establece se da más a nivel informal que formal.

11. ¿Están delimitadas y se respetan las funciones de quienes tienen a su cargo las responsabilidades directivas?

De forma unánime los directivos coinciden que la mayoría de las veces las directrices son producto de decisiones unilaterales.

Cuatro directivos contestan que no. De hecho, se observa que algunos de ellos han tenido que asumir las obligaciones de otra unidad, especialmente en aquella que detectan una persona no cualificada para ello. “La culpa no es del que usa el garrote, sino quien se lo da”.

Una de las personas dice que si están bien delimitadas, (ver Normas de Convivencia de la institución) más no se respetan, pues algunas personas ejercen las funciones que les corresponden a otros.

Otro de los directivos nos dice que cuando la comunicación no es una constante en las instituciones, no se respetan las funciones de quienes tienen a su cargo las responsabilidades directivas.

12. ¿La dirección selecciona a los docentes con base a su experiencia, inteligencia, determinación y futuros logros?

Aquí hay opiniones para todos los gustos.

Dos de los entrevistados dicen que no, sólo se busca rellenar el hueco de la vacante existente, para salir del paso, en ocasiones se toma más en cuenta la decisión de los representantes que la de los docentes.

Uno apunta que en algunas oportunidades se ha utilizado el recurso del departamento de orientación para ello. Otro comenta que la dirección no aprecia mucho el rendimiento y organización del docente, es necesario implementar el instrumento de evaluación cualitativa del personal.

Es importante que el docente seleccionado esté impregnado de valores, apunta uno de los directivos. El amor a la vocación docente es muy importante, se debe tener en cuenta antes que el tener un título.

Otro manifiesta que la dirección del plantel no aprecia mucho el rendimiento y organización del docente, es necesario implementar el instrumento de evaluación cualitativa del personal.

13. ¿La dirección está capacitada para la solución de conflictos dentro de la institución?

Un directivo opina que la solución de conflictos en una institución no es fácil. La institución será más efectiva si logra prevenir los conflictos, respetando las individualidades, estableciendo reglas claras sobre los comportamientos esperados dentro de la institución, evitando caer en el exceso de confianza con el personal, las descalificaciones, tanto públicas como privadas, entre otras.

Dos de los entrevistados contestan que la dirección no está capacitada para solucionar los conflictos graves entre los docentes y los representantes, entre estos y los alumnos. Muchas veces se evaden de las situaciones del momento, tanto del los docentes como de los alumnos. Creen que si está capacitada.

Tres contestan que si está capacitada para solucionar los conflictos dentro de la institución, pero a veces los representantes quieren que la solución sea la que ellos quieren, por el mero hecho de que están pagando y en ocasiones elevan sus quejas a instancias externas superiores. Los correctivos que se aplican para buscar soluciones no son los mejores existen muchos intereses por medio y en ocasiones amenazas.

14. ¿El tren directivo al inicio de curso tiene claro las tareas a realizar durante el año escolar?

Para un directivo las tareas en una institución escolar, por lo general, se rigen por lo establecido en el Ministerio de Educación y Deportes. Tres entrevistados contestan que no están claras las tareas al inicio de curso, el motivo es que no se planifica con anterioridad, para que se asignen todas la tares. Dos creen que el

personal directivo se tiene que reunir antes del inicio del año escolar y planificar las actividades, mínimo para el primer trimestre.

15. ¿Al inicio de las actividades escolares están bien definidas las funciones de los directivos?

Todos creen que están bien definidas, más no se llevan a la práctica, por dejadez, del facilismo. Falta definir muy bien las funciones para que no existan interferencias.

Cuando a alguien se le asigna alguna función especial todos creen que es para fastidiar, molestar o cargarle de más trabajo, pero no se asumen con ética profesional. No se realizan las reuniones necesarias para definir las funciones de los directivos. Existe mucha inmadurez en los adultos y falta de seriedad para asumir sus funciones

16. ¿La dirección toma en consideración los puntos de vista de los docentes para la toma de decisiones de la institución?

Dos responde que en ocasiones, dependiendo de la importancia que esta requiera. Dos responde que casi nunca se toman en cuenta el punto de vista de los docentes. Existen opiniones sobre planificación, evaluación, actos de graduación, etc. Y no se les toma en cuenta su punto e vista. Dos responden que en ningún momento y para nada se toma en cuenta las opiniones de los docentes.

17. ¿La dirección reconoce los logros, sugerencias y aportaciones de los miembros de la institución?

Tres manifiestan que no se les reconoce los logros, sugerencias y aportaciones de los miembros de la institución. Falta de estímulo por parte de la dirección. Sería necesario que la dirección apoyara y tomara en cuenta las aportaciones y sugerencias, siempre se tiene presente lo negativo, aquello que de hace mal.

Por otro lado, tres opinan que los aportes y sugerencias son escasos, quizás no se han abierto los espacios suficientes para este recurso, tal vez sea por falta de comunicación, tiempo para reunirse y falta de buena voluntad para que la institución funcione lo mejor posible.

18. ¿Existe algún sistema de evaluación y supervisión de las tareas que realizan los miembros de la dirección?

Cinco entrevistados coinciden diciendo que no existe ningún mecanismo de evaluación ni supervisión para los directivos. Desde la dirección se piensa que todo está funcionando perfecto.

No obstante, uno de los directivos comenta que la evaluación y supervisión es asistemática, y dice que en su caso lleva un registro de la labor que hace cada día.

19. ¿La dirección evalúa los resultados obtenidos del personal docente?

Cuatro contestan que no se avalúan los resultados obtenidos del personal docente. Uno de los cuatro comenta que, aunque no se lleva un registro mediante instrumentos de evaluación, si se conoce la actuación de cada docente (debilidades y fortalezas). Uno no sabe nada del tema. Y otro último dice que no se evalúan los resultados y si se hace es de forma empírica.

20. ¿La dirección se reúne con el personal, comenta el desempeño y progreso en su trabajo y hace planes para que esta sea cada vez mejor?

Dos contestan tajantemente que no. Tres manifiestan que no se comenta el desempeño y el progreso en el trabajo, pero, en los Consejos Generales de Docentes se hacen comentarios a nivel general, cosa que no les gusta a los docentes, ellos prefieren que los comentarios sean a nivel más personal.

Uno de ellos comenta que en ocasiones, pero debería ser sistemático fijando un día mensual o bimensual. Se hace individualizado con algunos docentes, pero, es necesario implementar algún estímulo hacia ellos.

21. ¿La dirección es indiferente ante las diversas situaciones que se presentan en la institución?

Todos coinciden que la dirección no es indiferente ante las diversas situaciones que se presentan en la institución.

Apuntaremos algunas matizaciones y comentarios de los entrevistados:

--- En lo institucional según sea el caso planteado. En mi caso gozo de una beca para mi nieto, además, todo el personal que labora en la institución goza de una beca para su hijo.

--- No es indiferente, se consigue apoyo hasta en lo personal, especialmente en las situaciones económicas, algunas veces la solución no es la más acertada.

--- No es indiferente, pero en ocasiones se tienen que tomar decisiones radicales, donde la dirección se involucra y apoya hasta donde puede.

--- Interviene en las diversas situaciones, más no siempre se toman las mejores decisiones.

22. ¿La dirección propicia un clima de confianza dentro de la institución?

En esta pregunta las contestaciones son más dispares. Dos contestan un no rotundo alegando que no puede existir confianza cuando no se te escucha, y se te reclama constantemente el trabajo diariamente. Dos insisten en que si se propicia el clima de confianza dentro de la institución.

Otro comenta que no mucho, sin embargo, el director ha respetado, en la medida de sus posibilidades la individualidad de sus empleados. Ha dado ejemplo de tolerancia hacia los empleados que responden negativamente frente a las situaciones de conflicto. Ha intentado aceptar a aquellos que han demostrado rechazo hacia él. Esta actitud brinda cierto clima de confianza en el empleado, aunque él no lo reconozca. A veces propicia el clima de confianza y otras no, hay momentos en que no se dicen las cosas, sino que se comentan en los pasillos.

23. ¿La dirección tiene claros los objetivos y las metas en el plan de la institución?

En esta pregunta hay opiniones dispares.

Hay una persona que piensa que no están claros los objetivos y las metas de la institución. Otro comentario nos indica que este punto se debe estudiar más detenidamente, primero los directivos y coordinadores, luego juntarse con el personal docente.

Otro piensa, que si. No obstante, no es suficiente tener claros los objetivos y las metas para que estos se logren con éxito. Es necesario, cambiar los procesos destinados al logro de los objetivos y metas de acuerdo con los modelos actuales de administración dentro de una organización e ir introduciendo innovaciones con la rapidez con que se producen los cambios tecnológicos.

Una persona comenta que si, pero, depende del plan que la dirección del colegio tiene, una cosa es el deber ser y otra lo que se hace. Es decir de lo que se hace al deber ser hay mucha diferencia. Dos entrevistados comentan que de acuerdo a la filosofía del colegio en su visión y misión deberían estar más claro los objetivos y las metas en el plan de la institución

24. ¿La evaluación en el Colegio Tirso de Molina suministra la información que sirva como punto de referencia para la actuación pedagógica?

Cuatro de los entrevistados dicen que la evaluación no suministra la información como punto de referencia para la actuación pedagógica. Explican que la escogencia de las acciones a tomar para responder a las dificultades constatadas quedan dejadas a la libre iniciativa de los maestros. Es necesario hacer notar que un error no revela siempre un fracaso.

Dos de los entrevistados dicen que la evaluación suministra la información como punto de referencia para la actuación pedagógica, aclaran que los

procedimientos e instrumentos garantizan una información que hacen mejorar los procesos, donde se puede orientar al estudiante o al grupo completo.

25. ¿El departamento de evaluación realiza, dentro de proceso de evaluación, la revisión del Proyecto Curricular de cada Etapa?

En general si, contestan todos los entrevistados, se elabora un informe sobre el progreso del alumnado, se revisa el funcionamiento del programa y se presentan las modificaciones dentro de Proyecto Curricular en cada Etapa. Sin embargo, tendría que exigirse un proceso de seguimiento y evaluación periódicamente más directo sobre el funcionamiento y desarrollo del programa. Esto implicaría mejorar el propio programa al detectar las debilidades y fortalezas que se observan en el proceso.

CAPÍTULO VI

LA REINGENIERÍA APLICADA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

6.1 Justificación e Importancia.

El colegio Tirso de Molina lleva 47 años educando “en libertad y para la libertad”. Desde su fundación en 1958 ha tenido tres sedes distintas, todas ellas en la urbanización de San Bernardino.

El colegio Tirso de Molina busca la calidad educativa, pero esta, no puede ser entendida simplemente como excelencia en el rendimiento escolar o en la preparación académica. La calidad educativa hace referencia al perfil del ciudadano que necesita el país y que la institución quiere formar.

En estos últimos años el plantel ha obtenido uno de los más bajos rendimientos en bachillerato, concretamente en 4º y 5º año del ciclo diversificado. La dirección del plantel, junto con los docentes se han cuestionado el trabajo como educadores. Por tal motivo, le ha llevado a revisar, el Proyecto Educativo, el proceso de evaluación del aprendizaje, colateral con los procesos de control de estudios, motivación y rendimiento estudiantil.

El Consejo General de Docentes detectó dos debilidades relacionadas con el rendimiento estudiantil: la primera, la desmotivación de los alumnos en el aprendizaje y la segunda, las fallas en el proceso de evaluación del aprendizaje.

Después de un diálogo compartido se llegaron a las siguientes conclusiones y medidas:

Conclusiones: los estudiantes necesitan que se les motive, que se les descubran sus valores, sus capacidades, sus intereses. La motivación es una estrategia esencial para movilizar las energías del educando. La falta de motivación para aprender es el tema principal que preocupa a todos los docentes. La pregunta de oro para muchos docentes era: ¿Cómo motivar a los alumnos? ¿Cómo sacarlos de la indiferencia y apatía? ¿Cómo lograr movilizar las energías de los alumnos para obtener éxito en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Se dieron cuenta que cuando los alumnos llevan sobre sus espaldas fracasos acumulados de años y no cumplen las expectativas de sus padres y docentes, ven comprometida su motivación. Para superar los bloqueos afectivos se tiene que usar un lenguaje positivo y de autoestima, que se sientan competentes y capaces del éxito, invitarlos a la superación y eliminarles la culpabilidad ante el fracaso.

Las medidas fueron: la primera evaluar los contenidos propuestos para ver si son aptos para que el alumno sea capaz de establecer la red semántica y el mapa conceptual de lo que se le propone para su aprendizaje y para ver si su aprendizaje le exige al alumno poner en funcionamiento todas las capacidades que se pretende desarrollar en él. La segunda evaluar la metodología, es decir, el sistema enseñanza aprendizaje, como la forma concreta en la que se organizan, regulan y relacionan los diversos componentes que intervienen en el proceso: objetivos, contenidos, actividades, recursos, alumnos, docentes, padres, etc...

Con estas medidas no se pretende dar una respuesta acabada al problema, se escribe el presente para dar una respuesta al futuro, por eso, siempre habrá oportunidad de mejorar e incluso cambiar lo que se replantea.

Se busca hacer un cambio radical en el colegio Tirso de Molina y se apuesta por introducir esos cambios en el proceso de evaluación de los estudiantes siguiendo tres momentos distintos pero a su vez complementarios:

1. La evaluación inicial: que consiste en aportar información sobre la situación de cada alumno, al iniciar un determinado proceso de enseñanza y aprendizaje que contribuya adecuar éste a sus posibilidades. Desde la perspectiva del aprendizaje significativo, esta evaluación se convierte en una tarea prioritaria para presentar los conocimientos previos de los alumnos.

2. La evaluación formativa o continua: que consiste en poner énfasis en el proceso de enseñanza y aprendizaje entendido como algo continuo. Es una evaluación con carácter regulador de orientación y autocorrección del proceso educativo, al proporcionar información constante sobre si este proceso se adapta a las necesidades o posibilidades del estudiante, permitiendo la modificación de aquellos aspectos que no resulten funcionales.

3. La evaluación sumativa: que consiste en proporcionar información sobre el grado de consecución de los objetivos propuestos, referidos a cada alumno y al proceso formativo. Esta evaluación toma datos de la evaluación formativa y añade a éstos otros obtenidos de forma más puntual.

El primer paso, previo para la reingeniería es saber qué tipo de estudiante queremos, por lo tanto tendremos que revisar y actualizar el proceso de admisión y el proyecto educativo del plantel.

Se espera que con la aplicación de la reingeniería en los procesos de evaluación se cuente con la actuación directa y el interés no sólo del docente, sino que se valore también la actuación, interés y necesidades de los alumnos y de toda la comunidad educativa.

Con la reingeniería en los procesos de evaluación en definitiva se trata de adecuar el nivel educativo de nuestro plantel a las especificidades y exigencias de las universidades. Por lo tanto las claves de lo que se persigue radica en:

- a) Adaptar la evaluación a las necesidades de los estudiantes que ingresan en las universidades,
- b) Mejorar la calidad de la enseñanza en el plantel reconocida por el ingreso de alumnos en la educación superior,
- c) Crear un buen precedente para la matrícula de los próximos años.
- d) Motivar a los alumnos a descubrir sus valores, sus capacidades y sus intereses, provocando en ellos la ansiedad del saber.
- e) Motivar a los docentes para que se unan sin temor al cambio que se propone.

Se pretende doblar los resultados en el rendimiento estudiantil. Se pretende cambiar los procesos claves del colegio empezando por el de evaluación y, se cree que la reingeniería será el instrumento idóneo. Al adoptar la reingeniería en el proceso de control de estudios, la misión del plantel se formula del siguiente modo: “Satisfacer y añadir el valor a nuestros estudiantes a través de las cuatro claves educativas: calidad, servicio, coste e innovación, con la reingeniería como modelo de gestión, con una perspectiva a largo plazo”.

Los obstáculos pueden ser muchos, pues todo cambio de paradigmas sobre enseñanza, aprendizaje, evaluación, control de estudios y rendimiento estudiantil requiere un tiempo para su maduración. El reto es construir, inventar, cambiar la evaluación cuantitativa por una evaluación cualitativa, inspirada en la necesidad de comprenderla dentro de una perspectiva dinámica e integral que posibilite la transformación de la realidad educativa.

6.2 Diagnostico.

El diagnóstico permite conocer la situación en que se encuentra el proceso de evaluación en el Colegio Tirso de Molina en los cursos de 4º y 5º año y al mismo tiempo nos permite conocer cuáles son las ideas claves que los alumnos y alumnas tienen respecto a la evaluación, así como los errores con los que se encuentran, las dificultades y los logros a los que se han llegado.

El colegio posee una organización funcional y jerárquica: un director, dos subdirectores y varias coordinaciones, docentes, personal administrativo y obrero, estamos hablando de 75 personas.

En los momentos actuales el proceso de evaluación de la institución, se realiza a través de lo que se ha venido llamando medición. Lo que se enseña en la escuela se evalúa a través de la memoria, para ello, existen unos instrumentos de evaluación donde docente aparece como un técnico procesador de información y como un juez

A continuación describimos como es el proceso de evaluación del aprendizaje en la institución: (a) los docentes no presentan con tiempo los planes de evaluación y algunos incluso no los entregan al coordinador; (b) después de una prueba no se evalúa con los alumnos los resultados de ellas; (c) no se permite evaluar los aprendizajes que se espera que los alumnos desarrollen; (d) no posee un grado de organización que permita apreciar el aprendizaje de acuerdo a su estructura cognitiva, de manera parcial e integral; (e) los objetivos presentados por los docentes no corresponden a lo que después se evalúa; (f) los procedimientos no son variados, de tal modo, que no permiten evaluar los distintos tipos de capacidades y de contenidos curriculares y contrastar datos de la evaluación de los mismos aprendizajes obtenidos a través de distintos instrumentos; (g) no existe información concreta de lo que se pretende evaluar; (h) falta de utilización de distintos códigos (verbales, orales o escritos, gráficos...); (i) los procedimientos no son aplicables a las distintas situaciones personales de los alumnos; (j) falta de integración en el proceso de aprendizaje sin que supongan interrupción alguna en su desarrollo; (k) no existe la separación entre el departamento de evaluación y control de estudios, les responsabilidad recae en una misma persona; (l) el aprendizaje en la institución no es totalmente significativo, por eso, el proceso de evaluación no parte totalmente del individuo; (m) muchos docentes no entregan las evaluaciones a los alumnos, lo que no les permite a éstos, conocer sus progresos, fortalezas o debilidades; (n) los planes de evaluación en algunos casos son cambiados sin previo aviso.

Finalmente podemos decir que existe un departamento de evaluación y control de estudios donde se planifican las actividades y procedimientos de evaluación en atención a la normativa legal vigente. No se facilita la supervisión y el cumplimiento de todas las actividades programadas, porque no hay una gerencia que respalde la supervisión y el control. Hay departamentos específicos que se encargan de las distintas disciplinas pero lo que no existe es una revisión de las planificaciones de los profesores ya que éstas si es que llegan al departamento de evaluación y control de estudios, no se evalúan por no existir competencias adecuadas para hacerlo.

6.3 El cambio que se quiere conseguir con la aplicación de la reingeniería

A partir de la aplicación de la reingeniería, el colegio está condicionado para mejorar sus servicios y aumentar su capacidad de alumnos hasta el punto de dar respuesta a la demanda de los mismos. Así, se plantea alcanzar el objetivo de rendimiento y la evaluación mejorando la plantilla de docentes, obreros y personal administrativo. Este hecho desencadenará la necesidad de revisar radicalmente los proyectos educativos y la propia organización del plantel y, en consecuencia, se adoptará la decisión de implantar la reingeniería como herramienta de gestión que posibilitará el reto bajo la premisa: "satisfacer y añadir valor para el estudiante a través de las cuatro claves identificadas en el colegio: Calidad, servicio, coste e innovación". Teniendo en cuenta estas cuatro variables, se inicia la toma de decisión en lo referente a la implantación de la reingeniería. Esta se aplica a la evaluación del aprendizaje en los alumnos desde 4º año hasta llegar a graduarse, para que luego, progresivamente, se aplique en el resto de los procesos del plantel.

Estos serán los cambios radicales que se buscan después de aplicar la reingeniería:

1. En la evaluación de los contenidos y procedimientos, se tendrán en cuenta: ritmo de trabajo, la constancia y la regularidad en los mismos, la presentación

puntual de las asignaciones, control del cuaderno de clase con la asiduidad que el número de alumnos lo permita, observación del grado de asimilación de contenidos o procedimientos concretos, mediante pruebas orales y escritas, que pueden llevarse a cabo durante el desarrollo normal de la clase o anunciadas con anterioridad, procurando que la formulación de los ejercicios permitan respuestas que puedan ser evaluadas objetivamente por el profesor. Otros procedimientos utilizados pueden ser la entrevista, que sirve para recoger información valiosa para la evaluación.

2. En la evaluación de las actitudes se consideran: la observación sistemática de la actitud y motivación ante el trabajo diario, hábitos de estudio, participación en el desarrollo de la clase, ritmo de ejecución de tareas, el grado de colaboración activa y de atención en clase, la conducta y el comportamiento general del alumno/a.

3. La evaluación del aprendizaje de los alumnos será continua e integradora, aunque diferenciada según las distintas áreas. Será realizada por el equipo educativo del respectivo grupo de alumnos, coordinados por el profesor guía, y asesorados por el coordinador de evaluación. Actuarán de manera colegiada a lo largo del proceso, de acuerdo a lo que determinen los respectivos Proyectos Curriculares. El profesor guía es el coordinador y responsable último de este proceso.

4. En el carácter de evaluación integradora, adquiere todo su sentido en aquellas situaciones en las que un alumno muestra niveles diferentes de desarrollo en las distintas áreas. En estos casos, la evaluación toma como referente el avance global que se haya alcanzado, según el juicio del equipo docente. Éste decidirá las medidas de apoyo a los alumnos que promocionan con áreas evaluadas negativamente, así como los criterios para alcanzar o no la situación al final de curso.

El equipo de docentes al final de cada lapso, evaluará a los alumnos. Para ello valorará el progreso del alumnado en las distintas materias y de forma global en

relación con el desarrollo integral de la persona. Cuando el progreso de un alumno no responda a los objetivos programados, los profesores adoptarán las oportunas medidas de refuerzo y, en su caso, de adaptación curricular.

La decisión de promocionar o no a un alumno/a, ha de partir siempre de un juicio global, más que de los resultados en las materias consideradas aisladamente. La repetición de curso ha de producirse tan sólo en los casos en que las ventajas de dar más tiempo sean superiores a los inconvenientes que siempre acompañan, en mayor o menor medida, a esta decisión. Un factor decisivo a la hora de la promoción es concretar la materia y los contenidos en los que se manifiesta la falta de rendimiento, ya que no tienen el mismo valor condicionante para la progresión académica unas u otras materias y dentro de ellas los diversos objetivos.

Las acciones más directas de índole pedagógico serán las siguientes:

1. Actividades de nivelación inicio de curso y final de cada lapso.
2. Clasificación por grupos de alumnos de acuerdo a las actividades.
3. Clasificación por grupos de alumnos de acuerdo a las necesidades e intereses.
4. Incorporación de estrategias pertinentes (separación de alumnos, puestos fijos, grupos de trabajo...)
5. Conocer bien las condiciones que presenta cada sujeto: psicológicas, socioculturales y biológicas para facilitar la planificación del proceso.

Los cambios que se esperan en los directivos y en los docentes al implantar la reingeniería como modelo de gestión son los siguientes:

- a) Todo el trabajo que se realice tiene como fin el estudiante.
- b) El concepto de sentirse dentro de un equipo y saber que lo importante es el producto de este trabajo en equipo.
- c) El fomento de la comunicación en todos los niveles (interna y externa) lleva a la mejora del conocimiento.
- d) El fomento de la toma de decisiones en general y en líderes en particular.

- e) La innovación, la calidad, el servicio, y el replanteamiento continuos como algo inherente a la gestión.
- f) Desarrollo de una dirección participativa.
- g) El éxito compartido.
- h) El “equipo”, se concibe como un número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común u objetivo de alto rendimiento sobre el que se consideran mutuamente responsables.
- i) Motivar y sensibilizar a los padres y representantes en el nuevo proceso de evaluación.

6.4 Proyecto factible

Una vez que se ha realizado el diagnóstico y se ha visto el impacto que puede generar la implantación de la reingeniería en el proceso de evaluación, se analiza si es un proyecto factible o no.

Con este trabajo se pretende saber si se puede hacer o no en la institución una reingeniería donde salgan beneficiados los estudiantes en su rendimiento, sin olvidar su educación integral.

Este proyecto se considera factible por que se dan los siguientes resultados:

1. Los alumnos dominan el aprendizaje: existirá concordancia entre la estrategia de evaluación y el tipo de aprendizaje a evaluar.
2. Adecuación con la temática planteada: la validez de la evaluación supone una coherencia entre los aspectos presentes en el instrumento, los temas y contenidos a que alude el objetivo.
3. Concordancia con el nivel de complejidad: es la adecuación que existe entre las preguntas y otros instrumentos y la categoría del aprendizaje o el nivel taxonómico en que está formulado el objetivo.
4. Validez aparente: es la adecuación que existe entre los procedimientos e instrumentos de evaluación con el contexto al que pertenecen los estudiantes a los cuales van dirigidos la evaluación.

5. Adecuación de las condiciones de especialización del comportamiento: las condiciones se refieren a la utilización del material de apoyo o no, según el procedimiento empleado.

Es factible por que la metodología se pueda trasladar a otros procesos del plantel de forma paulatina y por etapas.

Este proceso de evaluación llevará al docente a tener que poseer mucha información, cuanta más tenga más asertivo será el trato con los alumnos.

El proyecto es factible, con él se ayuda a mejorar el proceso de evaluación y el rendimiento estudiantil tomando en cuenta los siguientes aspectos dentro del aprendizaje:

¿Qué evaluar?:

Se evalúa tanto los niveles actuales de competencia curricular como los progresos o dificultades encontrados, en relación con los objetivos y las capacidades en ellos reflejadas, los diferentes tipos de contenidos, los progresos de enseñanza-aprendizaje y la propia dinámica interna de las programaciones.

¿Cómo evaluar?:

Lo haremos de forma individual, utilizando las técnicas e instrumentos específicos que se hayan diseñado para el programa del ciclo diversificado.

Se aumentará el número de instrumentos utilizados para recoger información. Se cuenta con: pruebas orales, prácticas y escritas. El docente poseerá las hojas de registro donde se toma nota, describe y señala las conductas: registro anecdótico, descriptivo, lista de cotejo, escala de estimación, sociograma... Todo esto permite elaborar un instrumento para evaluar el rendimiento estudiantil, cuyas características serán:

a). Adecuarse al resultado de aprendizaje claramente definido y en armonía con los objetivos educativos.

- b). Considerar una muestra adecuada de los resultados del aprendizaje y del contenido de la materia de estudio incluida en la enseñanza.
- c). Comprender los tipos de ítems más adecuados para calificar los resultados deseados.
- d). Diseñar según el uso particular que se dará a los resultados.
- e). Interpretar con sumo cuidado el instrumento.
- f). Utilizarlo para mejorar el aprendizaje del estudiante.

La factibilidad del proceso nos permita evaluar en tres momentos:

1. Al inicio del programa, para seleccionar a los alumnos propuestos.
2. A lo largo del programa, primero para identificar los conocimientos previos y luego para valorar los resultados de los aprendizajes y el desarrollo del proceso. Al término del primer año, la evaluación nos servirá para concretar el programa individualizado y las posibles medidas educativas del siguiente curso.
3. Al finalizar el programa, para tomar decisiones sobre la titulación de los alumnos y mejorar el propio programa del ciclo diversificado.

El éxito de poder aplicar la reingeniería radica en la participación, en todos los sentidos: (a) participación en el nuevo proyecto e implantación del cambio; (b) participación en los equipos en los distintos procesos principalmente (administrativo, organizativo, de admisión; (c) participación en los beneficios si los hay; (d) participación en la comunidad educativa; (e) participación en el ámbito social.

Como fruto de estos esfuerzos, se consigue:

1. Mayor número de alumnos en la matrícula.
2. Mayor número de alumnos que ingresen en las universidades.
3. La creación de grupo de exalumnos del colegio.
4. Reconocimiento de las universidades.
5. Reconocimiento del Ministerio de Educación y Deportes.
6. La promoción de todos los alumnos de 4º año a 5º año del ciclo diversificado.

7. Tener bien informados de los nuevos cambios a los padres y representantes.

8. Aplicar nuevos métodos de estudio que ayude a los estudiantes al aprendizaje.

Es factible por que se motiva al alumno para que aprenda a través de un proceso de evaluación amplio a:

¿Cómo motivar?

Clima afectivo: es sentirse acogido, aceptado, y ayudado. El resultado será sentir mayor atractivo por el colegio, las clases, los temas que estudia, los deberes y las normas de convivencia.

Sentirse capaz: tener elevada la autoestima, valorar lo que hace, toma iniciativas, se siente capaz de ser responsable, puede superar los fracasos.

Hacer las cosas a gusto: El estudiante se fija en las tareas y las hace a gusto. Se trata que el estudiante encuentre satisfacción en aquello que acomete.

Superar pesimismo y confiar: esta es una de las pautas principales para entrar en el tema de la responsabilidad en el estudio, liberar de sentirse señalado en medio del grupo de los fracasados o en el batallón de los torpes.

Proponerse un objetivo: sólo a través de proponerse objetivos inmediatos y metas accesibles, el estudiante llegará a integrar este procedimiento como algo natural en su forma de actuar. Se preguntará: ¿qué tengo que hacer? ¿Cómo lo voy hacer?

Tomar los medios adecuados: si el alumno conoce bien las técnicas de estudio, si le han enseñado estrategias de aprendizaje, si sabe planificarse ante un problema. Estos pasos son básicos en el aprendizaje.

Provocar el hambre de saber: el docente debe saber llegar al corazón y a la cabeza para crear la necesidad de aprender. Despertar la avidez por formarse, por conocer.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 Conclusiones.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó una vez culminada la investigación sobre el diseño de una propuesta: “Aplicación de la reingeniería a las funciones directivas en la institución de la Unidad Educativa Privada Colegio Tirso de Molina”, para contribuir al logro de sus objetivos institucionales.

De acuerdo con la información de la base documental y el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se establecen las conclusiones siguientes:

En relación con el objetivo general observamos que la reingeniería, como otras herramientas de gestión, está sujeta a un proceso de construcción donde los actores (directivos, docentes, trabajadores etc...) ya sean externos a la institución o internos, intervienen interactuando en función de sus necesidades, ideas e intereses, e interpretando colectivamente los nuevos conceptos de gestión. En este sentido el equipo gerencial reclama la reingeniería de procesos dentro de la institución.

La reingeniería de procesos es un programa de profundo cambio organizativo y, como tal, debe estar alineada con aspectos claves de gestión tales como: organización, dirección, liderazgo.

La reorganización en los procesos es la característica fundamental de la reingeniería. A la hora de gestionar un proceso dentro de una institución educativa, hay que centrarse en el proceso integral del servicio, en vez de hacerlo en las áreas funcionales con la que se ha trabajado tradicionalmente. Esto supone dar un vuelco a la visión clásica dominante sobre la organización del trabajo,

adoptando estructuras planas donde lo importante sea la coordinación horizontal del mismo. Esto implica contar con gerentes capacitados y líderes frente a los clásicos directivos, como se desprende de las respuestas de los directivos consultados.

Existen dificultades y barreras al cambio dentro de la organización educativa, esto no significa que sea imposible realizarlo. Los nuevos sistemas de gestión como el Business Process Re-engineering, se están extendiendo notablemente entre las organizaciones educativas

El liderazgo y el estilo de dirección, constituyen un incentivo real para hacer cambiar las empresas o instituciones educativas. El liderazgo bien ejercido por los directivos en las instituciones educativas como se ha manifestado en el marco referencial, ha sido determinante para la implantación de la reingeniería.

El éxito en el estilo de dirección en una institución, dependerá de la autonomía y de la responsabilidad de los trabajadores sobre las decisiones adoptadas dentro de su ámbito de gestión. En el caso que se analiza el equipo de la dirección no tiene plena autonomía sobre el ámbito de gestionar la institución educativa.

Con el proceso de reingeniería, toda institución necesita de una idea motivadora, que nos saque de la inercia y rutina. Se requiere de una idea o meta que sea real y factible, que aglutine las ganas de la comunidad Educativa Colegio Tirso de Molina. Consiste en usar toda la capacidad, inteligencia y talentos humanos en mejorar la calidad de la enseñanza. Esto se podrá hacer cuando se aplique una selección o jerarquización de temas y proyectos con la participación de toda la comunidad educativa. Se puede organizar un plan orientado, utilizar las fortalezas y oportunidades para abordar los procesos factibles abiertos a la reingeniería.

Es necesario cambiar, mas aún cuando se preparan preparamos jóvenes para la vida en una sociedad muy cambiante. Las instituciones educativas quieren estar abiertas al servicio de la sociedad, si la sociedad cambia, la educación tiene que cambiar. En caso estudiado, se pudo captar esa necesidad de cambio.

La reingeniería en instituciones educativas se concentra en mejorar el valor que se ofrece a los clientes, en darles algo que les interesa y que están dispuestos a pagar. La reingeniería genera mejoras radicales de eficiencia, que se miden en función de los resultados académicos de los alumnos. Una institución educativa, aunque sea el número uno, no quiere decir que no necesite de la reingeniería. Siendo el Colegio Tirso de Molina una institución reconocida, que cumple su misión, como se ha estudiado, puede mejorar su gerencia con la aplicación de la reingeniería

La reingeniería es un medio poderoso para conferir facultades, a través de la cual un directivo con buen desempeño puede mejorar en su búsqueda de la excelencia. Así se entiende que el líder no debe cambiar el comportamiento sino hacer que los demás comprendan lo que está haciendo.

7.2 Recomendaciones.

La institución desea un estilo de dirección influenciado y dirigido a través del proceso de comunicación humana y los objetivos específicos de la institución.

El director, Debería revisar el plan y elaborar un informe anual de todos los procesos que se realizan en el plantel. Debe de atender individualmente a los miembros de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, representantes etc. Determina junto con la coordinación los horarios del personal docente. Tiene que implementar las reuniones con el consejo técnico docente, coordinadores y con la junta directiva de padres y representantes. Debe facilitar los estímulos para realizar un trabajo sin presiones y con entera libertad.

El Subdirector, Debe participar en las reuniones mensuales del equipo directivo. Presentar y revisar el informe elaborado por el equipo directivo. Estimula la orientación a los docentes siempre que sea necesario. Se entrevistará con los estudiantes y los padres que presenten alguna dificultad. Evaluará el trabajo de los docentes.

La escuela necesita un estilo directivo acorde a la sociedad actual. Es imposible mejorar la calidad sin la implicación positiva de los afectados. Sin una dirección eficaz es imposible la supervivencia de la escuela como institución de prestigio.

El proyecto de dirección puede apoyarse en algunas de estas ideas:

Motivación, Los docentes desmotivados no rinden, generan conflictos y no son capaces de impulsar los trabajos de otros. Para ello hay que satisfacer las condiciones materiales-salario, horario de trabajo; son las motivaciones internas las que dan alas para el esfuerzo continuo.

Evaluación de los docentes, El docente se resiste a ser evaluado. Hay que hacerlo desde la confianza o desde el deseo de ayuda. Es importante llegar a un acuerdo en los contenidos de la evaluación, en los modos y en su finalidad.

Exigir más, según los resultados académicos de los alumnos la dirección se siente urgida para exigir más a los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje.

La formación de los docentes, El docente debe saberse y sentirse servidor de un proyecto y agente en formación ajustándose a las necesidades de la escuela..

La escuela debe tener **estructuras ágiles**, descentralizadas y con autonomía, para que las competencias y la toma de decisiones no se pierdan en el camino hasta ser aprobadas.

La institución necesita facultar al cuerpo directivo y a los docentes, para que puedan desempeñar excelentemente sus funciones administrativas y docentes. Los docentes tienen que estar preparados para una nueva idea de administrar y dirigir proyectos y equipos interfuncionales mejor que grupos de trabajo funcionando aisladamente.

Continuidad en la dirección, la duración de los equipos directivos ayuda a la eficiencia de la escuela. Se trata de profesionalizar más las tareas directivas y aprovechar las experiencias. Pero, la permanencia del director en la institución ejerciendo este cargo lleva a la rutina y a la ineficiencia dentro de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. *La educación en el tercer milenio*. Argentina Recuperado en <http://www.utdt.edu/eduforum/ensayo1.htm> [2005,3 de Julio]
- Albizu, E. y Olazaran, M. (2003). *Reingeniería y cambio organizativo*. Madrid: ELECE Industria gráfica, S.L.
- Beare, H y Caldwell J. B. y Millikab H., R. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas Técnicas de Dirección*. Madrid: La Muralla S.A.
- Bisquerra, I. (1989) *Métodos de Investigación educativa: Guía Práctica*. Barcelona-España: CEAC.
- Blanchard, K.y Jhon, P. C. y Alan, R. (1996). *Empowerment, Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en la Empresa*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Calzadilla, M. E. Compiladora. (2001). *Gerencia Educativa*. Caracas. Editado por el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Chacón, F. *Reingeniería de la educación abierta y a distancia en Latinoamérica*. Caracas. Recuperado en http://www.niee.ufrgs.br/ribie98/CONG_1996/CONGRESSO_HTML/177/REING.HTML [2005, 3 de julio].
- Chiavenato, T. (1998). *Introducción a la teoría General de la Administración*. (4ª ed.). Colombia: Mc Graw-Hill. Interamericana, S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). En Gaceta Oficial N° 5453 Extraordinaria, 24 de marzo de 2000. Caracas.
- Dambrosio, S. *Reingeniería*. Venezuela. Recuperado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/reing.htm> [2005, 3 de julio].
- DIVIDIENDO VOLUNTARIO PARA LA COMUNIDAD. (2000). *Red de escuelas de excelencia*. Caracas: Impresos Miniprés.
- Donado, A. (2001). *La manzana pedagógica*. Caracas: Epsilon Libros.
- Galpín, T. J. (1998). *La Cara Humana del Cambio. Una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

- García, R. F. (1997). *Organización Escolar y Gestión en Centros Educativos*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Gary A. D. y Margaret A. T.. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. (2ª ed.). 1999). Madrid: La Muralla, S.A.
- Gibson, J. L. y Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. Jr. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. (10ª ed.). Chile: McGrawHill.
- Guédez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropicos/ Clacdec.
- Herrera, M. M. y Venegas, F. A. Reingeniería. Costa Rica. Recuperado en <http://www.monografias.com/trabajos6/rein/rein.shtml> [2005, 8 mayo].
- LA NUEVA UNIVERSIDAD. VENCRIENDO RESISTENCIA CON ENTUSIASMO. VENEZUELA COMPETITIVA. Recuperado en http://egresados.usb.ve/view/article_popup.asp?id=11038&ms=165. [2005, 4 de agosto]
- La Nueva Universidad. Venciendo resistencias con entusiasmo*. Venezuela Recuperado en http://egresados.usb.ve/view/article_popup.asp?id=11038&ms=165 [2005, 04 de agosto]
- Ley de Pretección al Consumidor y al Usuario (2004). Gaceta Oficial N° 37.930 del 4 de mayo de 2004.
- Ley Orgánica de Educación (1980). En Gaceta N° 2.635 extraordinaria de fecha 28 de julio de 1980, y su Reglamento (1986). En Decreto N° 975 de 22 de enero de 1986, con la Reforma (1999). En Gaceta Oficial N° 36.787) de fecha de septiembre de 1999. Caracas.
- Ley Orgánica para Protección del Niño y del Adolescente (1998). En Gaceta Oficial N° 5.266 Extraordinario) e fecha 02 de octubre de 1998.
- Manganelli, R.L. y Klein, M. M.. (2004). *Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso. Guía Indispensable paso a paso*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Manú, J. M. (1999). *Equipos Directivos. Para Centros Educativos de calidad*. Madrid: Rialp, S.A.
- Martín, F. E. (2001). *Gestión Instituciones Educativas Inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. Madrid: McGrawHill.

- Muñoz, V. F. *Reingeniería humana*, “La nueva Visión Ecuatoriana”. Ecuador. Recuperado en <http://www.monografias.com/trabajos14/reingenieria-hum/reingenieria-hum.shtml> [2005, 3 de julio].
- Nemiña, R. *Reingeniería, administración, contaduría y finanzas*. Recuperado en <http://www.monografias.com/trabajos/reingenieria/reingenieria.shtml> [2005, 3 de julio].
- NORMAS DE CONVIVENCIA DE LA INSTITUCIÓN COLEGIO TIRSO DE MOLINA. Caracas. Venezuela.
- Ojeda S. B. *La reingeniería educativa*. México. Recuperado en <http://www.unidad094.upn.mx/revista/35/reing.htm> [2005,14 de junio].
- PROYECTO EDUCATIVO AVEC (Asociación Venezolana de educación Católica) (1999). Caracas. Venezuela.
- PROYECTO PASTORAL MERCEDARIO. Caracas. Venezuela.
- PROYECTO PEDAGÓGICO INTEGRAL COMUNITARIO DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA. Caracas. Venezuela.
- REGLAMENTO INTERNO DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA. Caracas. Venezuela.
- Reingeniería*. Barcelona. Recuperado en <http://www.solocursos.net/reingenieria-solocursos315242.htm> [2005, 3 de julio].
- Requejo, D. y Lugo A.. (1995). *Administración Escolar*.(3ª ed.). Caracas: Biosfera.
- Rivera, A. J. *Reingeniería*. Costa Rica. Recuperado en http://www.educativo.com/Consultas/Reingenieria_algomas.htm [2005, 7 de mayo].
- Sabino, C. (2000), *El Proceso de Investigación, una introducción Teórico-Práctica*. Caracas: Panado.
- Sampieri, R. Collado, C. y Lueiro, P. (1998). *Metodología de la investigación*. Colombia. Mc Graw-Hill.
- Tapscott, D. y Caston A. (1995). *Cambios de Paradigmas Empresariales. Reingeniería y tecnología de información. Los equipos de negocios de alto rendimiento. Liderando la transición*. Colombia: McGrawHill.
- Universidad Nacional Abierta, UNA. (1984). *Técnicas de documentación e investigación II*. Caracas.

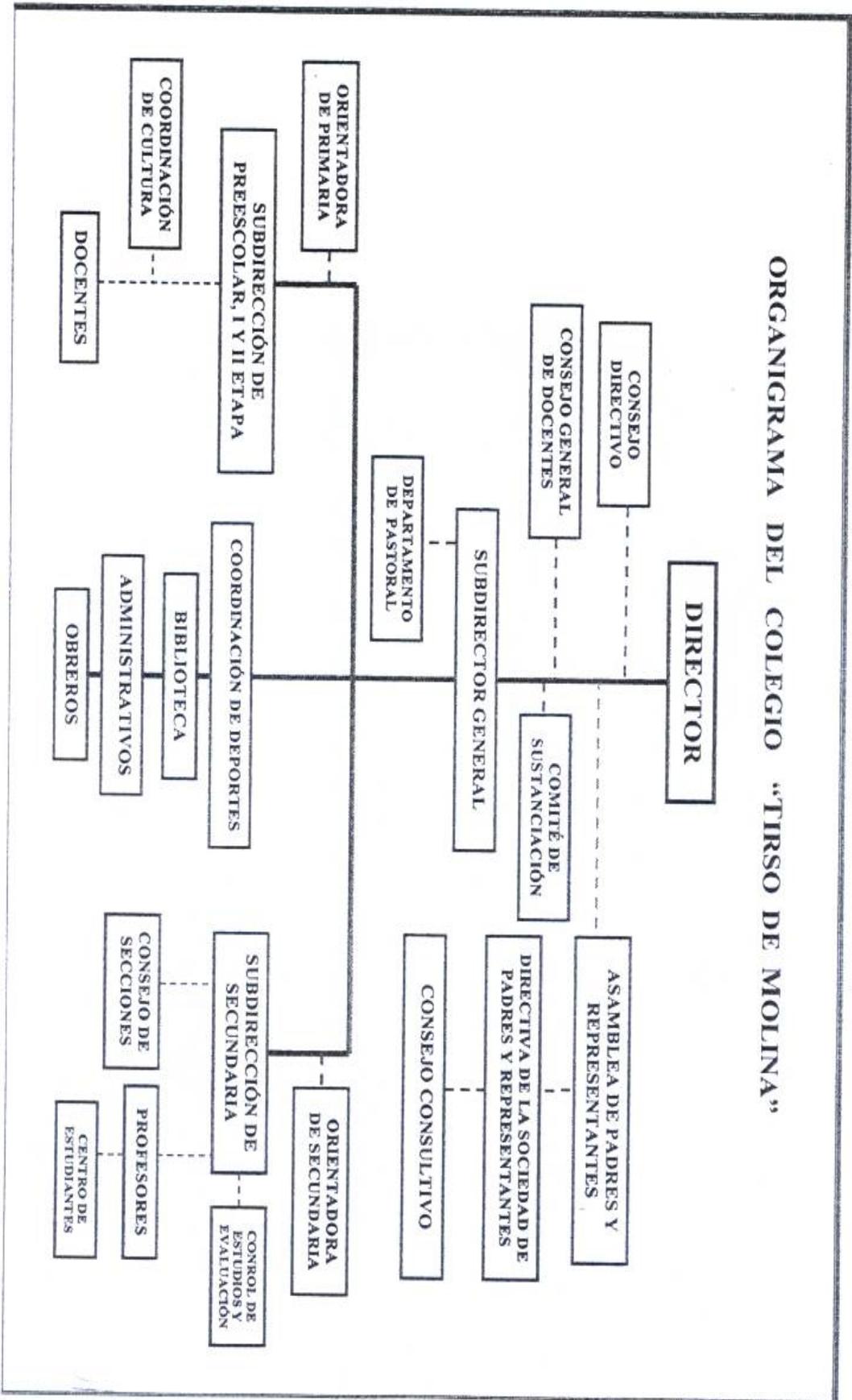
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR. (2001). *Plan Estratégico de Desarrollo 2002-2014*.

APENDICES

Apendice A

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO "TIRSO DE MOLINA"



Apendice B
ENCUESTA

ENCUESTA

1. ¿Se dan las condiciones de factibilidad para realizar un proceso de reingeniería en las funciones directivas del Colegio Tirso de Molina?
2. ¿Qué nuevas habilidades de reingeniería debe desarrollar el tren directivo para actuar dentro de los nuevos procesos?
3. ¿Los directivos del centro educativo forman un verdadero equipo, unidos en la visión y misión para realizar un proceso de reingeniería?
4. ¿Los procesos de la directiva con quiénes se vinculan?
5. ¿Qué procesos deben ser rediseñados y cuáles son los prioritarios?
6. ¿Cómo se podrían rediseñar los procesos en la dirección del plantel para que se den mejoras en el rendimiento de la institución?
7. ¿Qué recursos técnicos y tecnologías necesitamos en el proceso de reingeniería?
8. ¿La dirección de la institución está facultada para ejercer sus funciones?
9. ¿Dentro de la dirección están bien definidos los cargos?
10. ¿Existe flujo de comunicación entre los directivos de la institución?
11. ¿Están delimitadas y se respetan las funciones de quienes tienen a su cargo las responsabilidades directivas?
12. ¿La dirección selecciona a los docentes con base a su experiencia, inteligencia, determinación y futuros logros?
13. ¿La dirección está capacitada para la solución de conflictos dentro de la institución?
14. ¿El tren directivo al inicio de curso tiene claro las tareas a realizar durante el año escolar?
15. ¿Al inicio de las actividades escolares están bien definidas las funciones de los directivos?
16. ¿La dirección toma en consideración los puntos de vista de los docentes para la toma de decisiones de la institución?

17. ¿La dirección reconoce los logros, sugerencias y aportaciones de los miembros de la institución?
18. ¿Existe algún sistema de evaluación y supervisión de las tareas que realizan los miembros de la dirección?
19. ¿La dirección evalúa los resultados obtenidos del personal docente?
20. ¿La dirección se reúne con el personal, comenta el desempeño y progreso en su trabajo y hace planes para que esta sea cada vez mejor?
21. ¿La dirección es indiferente ante las diversas situaciones que se presentan en la institución?
22. ¿La dirección propicia un clima de confianza dentro de la institución?
23. ¿La dirección tiene claros los objetivos y las metas en el plan de la institución?
24. ¿La evaluación en el Colegio Tirso de Molina suministra la información que sirva como punto de referencia para la actuación pedagógica?
25. ¿El departamento de evaluación realiza, dentro de proceso de evaluación, la revisión del Proyecto Curricular de cada Etapa?