

TALLER DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA FAVORECER UNA CULTURA DE ESCUELA EFICAZ EN LA I. E. 86.694 DE TACLLÁN

**JOB ABDÍAS ALEJANDRO JACHA
LUPE MÉLIDA MALDONADO GUERRERO**



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Taller de gestión por
procesos para favorecer una
cultura de escuela eficaz en
la I. E. 86.694 de Taclán

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Job Abdías Alejandro Jacha

[jalejandrojacha@gmail.com] ORCID [<https://orcid.org/0000-0003-2505-4796>]

Doctor en Administración de la Educación por la Universidad Cesar Vallejo, con grado de Maestro en Ciencias de la Educación, con mención en Investigación y Docencia, otorgado por la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, una segunda Maestría en Administración de la Educación por la Universidad Cesar Vallejo, egresado de la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, con Título Profesional de Licenciado en Educación en la especialidad: Primaria y Tecnología Educativa.

Experiencia en labores de Capacitación Docente, como Docente Formador de los procesos de Formación Continua de docentes en Servicio del Instituto Superior Pedagógico Público (ISPP) “Huaraz”, Municipalidad de Huántar, Huachis. Anra y Masin en Huari y las (Unidad de Gestión Educativa Local) UGELs de Huaraz, Carhuaz, Asunción y Carlos Fermín Fitzcarrald, con experiencia en entidades privadas, como ONGs, CARE- Perú, consultor pedagógico de Marcataychay, Urpichallay, Pushay, Docente formador del ISPP “Huaraz”, “Huari” y “Divino Maestro”, que le ha permitido consolidar su formación profesional tanto en educación básica, como en superior pedagógica, desde el año 2019 tiene carga horaria en la Universidad César Vallejo con la cátedra de la experiencia curricular de Competencia Comunicativa, Creatividad e innovación y Tutoría.

Lupe Mérida Maldonado Guerrero

[lupemmg@hotmail.com] ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-8570-3631>]

Magister en Administración de la Educación por la Universidad Cesar Vallejo, con estudios concluidos en una segunda Maestría en Educación Intercultural Bilingüe, por la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, egresado de la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, con Título Profesional de Licenciado en Educación en la especialidad: Primaria y Tecnología Educativa. Cuenta con dos segundas especialidades: la primera en Educación para el Desarrollo Local por la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (2007) y la segunda en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico por la Universidad San Ignacio de Loyola (2019).

Experiencia en labores de Capacitación Docente, como Docente Formador Inicial del Instituto Superior Pedagógico Público (ISPP) de Huari, como docente de práctica pedagógica. También ha ejercido el cargo como Especialista en Educación Intercultural Bilingüe y Especialista en Educación de Adultos en Unidad de Gestión Educativa Local de Carhuaz durante los años 2013 y 2014, posteriormente se desempeña como docente acompañante del proyecto intercultural del Ministerio de Educación en el año 2012, laborando en el distrito de Pueblo Libre de la provincia de Huaylas.

Taller de gestión por
procesos para favorecer una
cultura de escuela eficaz en
la I. E. 86.694 de Taclán

Job Abdías Alejandro Jacha
Lupe Mélida Maldonado Guerrero

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de "doble ciego", requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-88-5

© Job Abdías Alejandro Jacha / Lupe Mérida Maldonado Guerrero, 2023
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2023

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (57) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323 2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
<hr/>	
CAPÍTULO PRIMERO	
APORTES PARA LA COMPRENSIÓN DE LA GESTIÓN	17
I. Estado del arte sobre la gestión	17
II. Repaso conceptual para comprender una categoría llamada gestión	20
III. Aplicación de un modelo de gestión	25
IV. La gestión por procesos	33
<hr/>	
CAPÍTULO SEGUNDO	
ACTUALIDAD DE LA GESTIÓN Y LA CULTURA ESCOLAR	37
I. Investigaciones recientes sobre la gestión y la cultura escolar	37
II. La gestión y sus funciones educativas	40
III. Cultura escolar	45
<hr/>	
CAPÍTULO TERCERO	
GESTIÓN Y CULTURA ESCOLAR. UN ESTUDIO DE CASO	47
I. Planteamiento del problema y la justificación	47
II. Problema general del estudio	51
III. Objetivo general	51
IV. Objetivos específicos	51
V. Hipótesis	52
VI. Aspectos metodológicos	52
VII. Operacionalización de variables	53
VIII. Método	54
IX. Tipos de estudio	55
X. Diseño preexperimental	56
XI. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	57
XII. Métodos para el análisis de datos	58
XIII. Aspectos éticos	58
XIV. Descripción de los resultados	58
XV. Cultura de escuela eficaz	65
XVI. Evaluación y mejora continua	67
XVII. Acompañamiento y monitoreo	69
XVIII. Discusión de los hallazgos de los talleres de gestión por procesos aplicados en el colegio de Taclán	75
XIX. Discusión de los hallazgos particulares	77
<hr/>	
CAPÍTULO CUARTO	
CONCLUSIONES	81

CAPÍTULO QUINTO**RECOMENDACIONES**

83

BIBLIOGRAFÍA

85

Índice de tablas

CUADRO 1.	Sistematización de las variables	53
CUADRO 2.	Muestra	56
CUADRO 3.	Esquema de técnicas e instrumentos aplicados	57
CUADRO 4.	Puntaje y nivel de cultura de escuela eficaz según las cuatro dimensiones establecidas	58
CUADRO 5.	Distribución numérica y porcentual del nivel de la variable dependiente, según el grupo de estudio	60
CUADRO 6.	Distribución numérica y porcentual de la dimensión de evaluación para la mejora de aprendizajes, según grupo de estudio	61
CUADRO 7.	Distribución numérica y porcentual de la dimensión de acompañamiento y monitoreo pedagógicos, según el grupo experimental	62
CUADRO 8.	Distribución numérica y porcentual de la dimensión de escuela, familia y comunidad, según el grupo de estudio	63
CUADRO 9.	Análisis de significancia de la cultura de escuela eficaz, según dimensiones	64
CUADRO 10.	Estadísticas descriptivas de la cultura de escuela eficaz, según dimensiones	65
CUADRO 11.	Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo de estudio	67
CUADRO 12.	Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo de estudio	69
CUADRO 13.	Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo experimental	71
CUADRO 14.	Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo de estudio	73
CUADRO 15.	Registro de participantes en el taller de gestión por procesos	74

Índice de figuras

FIGURA 1.	Pretest y postest según la variable dependiente	60
FIGURA 2.	Dimensión correspondiente a la evaluación para la mejora de aprendizajes	61
FIGURA 3.	Dimensión correspondiente al acompañamiento y monitoreo pedagógico	62
FIGURA 4.	Dimensión correspondiente a la escuela, familia y comunidad	63
FIGURA 5.	Región crítica de la hipótesis estadística referida a la cultura de escuela eficaz	67
FIGURA 6.	Región crítica de la hipótesis estadística referida a la evaluación y mejora continua	69
FIGURA 7.	Región crítica de la hipótesis estadística referida al acompañamiento y monitoreo	71
FIGURA 8.	Región crítica de la hipótesis estadística referida a la escuela, familia y comunidad	73
FIGURA 9.	Sesiones de aprendizaje en los talleres de gestión por procesos para propiciar una cultura de escuela eficaz	75

Introducción

La prestación del servicio atraviesa por un proceso de reestructuración de cada una de las instancias o niveles de gestión¹⁻²⁻³. Así pues, se evidencia en diversos contextos a nivel internacional: durante el periodo de la teoría estructuralista, con un énfasis del pensamiento lineal y lógico; concepción teórica que es cambiada durante la etapa sistémica de la administración, en la cual predomina el pensamiento analítico y el mecanicismo, con influencia del movimiento de desarrollo organizacional y, por último, en la etapa teórica de la contingencia, lapso en el cual se establecieron ciertas adaptaciones y modificaciones.

En tal sentido, este término ha llegado con los nuevos desafíos, con el ideal de un nuevo mundo de trabajo y con los principios de una gestión centrada en los procesos o resultados, debido a las influencias de las teorías del caos⁴, cuya visión de la organización/negocios se centra en sistemas complejos, dinámicos, no lineales, cocreativos y alejados del equilibrio que se comportan de manera simultánea e imprevisible, y de la teoría de la complejidad en la administración⁵.

De igual modo, se asume que presenta cambios permanentes, puesto que sus campos aplicativos están destinados a comprender la manera en que las empresas u organizaciones se adecuan al entorno y buscan solucionar las dificultades que se presenten. Tal es el caso de la teoría de la complejidad⁶, en la cual se afirma que las corporaciones se relacionan mediante

-
- 1 IDALBERTO CHIAVENATO. *Introducción a la administración general*, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 488.
 - 2 ANTONIO BOLÍVAR. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, en *Educ. Soc.*, vol. 26, n.º 92, Granada, España, FCE, Universidad de Granada, 2005, pp. 859 a 888, disponible en [<https://www.scielo.br/j/es/a/s6Lv9GbHP3sDvgjkkX9gmw/?format=pdf&lang=es>].
 - 3 SERGIO TOBÓN. *Formación Basada en Competencias*, 2.ª ed., Madrid, ECOE Ediciones, 2005.
 - 4 EDWARD LORENZ. “Teoría del caos”, en *Ciencia Hoy*, Madrid, Debate, 2008, disponible en [<http://ciencia-hoy.blogspot.com/2008/04/edward-lorenz/>].
 - 5 EDGAR MORÍN y CARLOS JESÚS DELGADO DÍAZ. *Reinventar la Educación. Hacia una metamorfosis de la humanidad*, Hermosillo, México, Multiuniversidad Mundo Real, 2014, p. 9.
 - 6 EDGAR MORÍN. *La vía, para el futuro de la humanidad*, Barcelona, Paidós, 2011.

redes dinámicas adaptativas, por ello son consideradas como un conjunto de estrategias y estructuras.

Frente a este contexto, la gestión de las instituciones educativas deben aceptar los lineamientos establecidos para las instituciones educativas, teniendo en cuenta que en estos últimos años han sido modificados en cada país⁷, desde la aplicación de la estrategia arriba-abajo para una gestión gubernamental conservadora de la década de 1980, al modelo basado en la escuela y el papel del docente en la nueva organización educativa, hasta llegar al rediseño organizativo enfocado en el aprendizaje y el rendimiento de la escuela. Por tanto, la educación es relevante y, en consecuencia, la institución educativa influye de manera progresiva en dichos cambios.

De acuerdo con GUERRERO, citado por el MINEDU⁸, los proyectos escolares se gestionan a partir de modelos teóricos tradicionales, que priorizan los aspectos burocráticos, con funciones jerárquicas, antes que por roles específicos que garantizan el proceso del desarrollo y los resultados, hechos que convocan a esta investigación.

En la actualidad, las organizaciones educativas despliegan grandes esfuerzos para adaptarse a este contexto, pues si se considera a los docentes por su eficiencia y principales formadores de profesionales competentes⁹, esto establece un indicador esencial para brindar una educación de calidad; además, la escuela debe estar encaminada a la consecución de sus fines, de modo que se desvincule del enfoque clásico –centrado en el control de la organización educativa–, y emplee el modelo de aprendizaje institucional, que consta de la identificación y solución de errores, así como de la adaptación de la organización para favorecer el desarrollo de nuevos conocimientos.

Al tomar en consideración lo anterior, se llevó a cabo una investigación para demostrar que los talleres de gestión por

7 BOLÍVAR. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, cit.

8 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Evaluación Censal de Estudiantes 2012*, Lima, MINEDU, 2012, disponible en [<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/3933>].

9 INÉS AGUERRONDO. *Escuelas por el cambio*, Buenos Aires, IIPE-UNESCO, 2007, p. 18.

procesos favorecen una cultura de escuela eficaz en la Institución Educativa N.º 86.694, en el centro poblado de Taclán, ubicado en el distrito de Huaraz.

Aportes para la comprensión de la gestión

I. ESTADO DEL ARTE SOBRE LA GESTIÓN

La fuerza fundamental que gobierna las instituciones a nivel local y regional es la rutina, no propenden al cambio, aun cuando los usuarios del servicio público reclaman los servicios de calidad de manera constante¹⁰, donde los estudiantes logren los aprendizajes esperados o se brinde un servicio adecuado con una atención amable y oportuna. El papel del trabajador se limita a lo controlado, al destinar sus destrezas y competencias solo al cumplimiento de su función.

Al respecto, en los antecedentes del estudio realizado en un colegio de Los Olivos¹¹, cuyo tipo de investigación es no experimental,

10 EMILIO TENTI FANFANI. *Tensiones en la gestión democrática del sistema escolar*, Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores, 2014.

11 JOSÉ ALFREDO MANSILLA GARAYAR. “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la Institución ‘Inmaculada Concepción’ Los Olivos, Lima, Perú”, (tesis de doctorado), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2007, disponible en

longitudinal y de panel mixto, se concluye que el rendimiento académico de los estudiantes incide de manera directa en el manejo administrativo de la escuela, al igual que todos los directores, por ello se requiere generar una gestión que garantice los procesos para asegurar los resultados esperados.

Se considera que el mandato principal de la gestión escolar se enfoca en alcanzar los aprendizajes esperados, sin embargo, el eje principal de las instituciones educativas enfatiza lo administrativo. Debido a esto, es necesario el uso de un tipo de gestión que genere un cambio institucional, donde se fomente el liderazgo pedagógico¹². Como se observa en la práctica cotidiana, los administradores o directores, se limitan a controlar y verificar el trabajo, centrados ante todo en lo administrativo e institucional, con una perspectiva en lo pedagógico de manera esporádica o nula y con una mínima o limitada función de acompañamiento y monitoreo pedagógico que permita asesorar, interactuar y enriquecer el trabajo en las aulas, para mejorar los aprendizajes y todos los procesos y, por ende, los resultados de los estudiantes. Este hecho se evidencia cuando se ejecutan los procesos de acompañamiento y monitoreo pedagógico al cumplir las funciones de especialista en Educación respecto a las instancias de los órganos intermedios del Ministerio de Educación, tal como sucede con las unidades de gestión educativa local en los distritos de Huaraz y Carhuaz, pertenecientes a la región Áncash, donde varios directores se dedican de manera exclusiva a las funciones administrativas, al soslayar las responsabilidades pedagógicas solo a los docentes.

Ante esta realidad es preciso tomar en cuenta la propuesta presentada en el antecedente de EUGENIA ALTABA DOLZ¹³ en su tesis doctoral, cuyas conclusiones establecen que es necesario reformar los procesos de gestión y organización en las escuelas. Por tanto, si se aseguran los procesos en la gestión de cualquier organización, se garantizan las metas, los resultados y objetivos institucionales.

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1].

12 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco curricular. Propuesta de trabajo. Tercera versión*, Lima, MINEDU, 2014, p. 13.

13 EUGENIA ALTABA DOLZ. "La nueva gestión pública y la gestión por competencias", (tesis doctoral), Reus, Universitat Rovira i Virgili, 2009, disponible en [<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8818/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

En cuanto a la tesis doctoral realizada por GLORIA SANTAMARÍA VICARTE¹⁴, que da soporte al estudio de este libro, se infiere que el empleo de un sistema por competencias es primordial para establecer una gestión estratégica del talento humano, lo cual también permite identificar la falta de competencias. Así mismo, si se evidencia los desempeños de manera responsable, se asegura los procesos y los resultados.

Por su parte, MARCOS PEDRO MAKÓN¹⁵, en la ponencia del v Congreso Internacional del CLAD, propone que el modelo de gestión por resultados centre su atención en las acciones estratégicas que permitan lograr las metas establecidas, con el fin de disponer de los recursos y productos precisos.

Estas reformas educativas complejas han generado que uno de los teóricos más relevantes del siglo XXI asevere que es imposible plantear una única teoría del cambio¹⁶.

Al respecto, según los estudios de BOLÍVAR¹⁷, se debe precisar las diferencias entre la “teoría del cambio” –que evalúa una problemática y entiende el impacto de la misma– y la “teoría para el cambio” –centrado en el diseño de la ruta para incrementar la calidad educativa–, de esto se infiere que existe una gran cantidad de teorías e informaciones sobre la primera, a su vez, no existen métodos expeditos que tenga un efecto inmediato en la mejora de un problema.

Además, si hay incertidumbre en cuanto a la estructura reciente del cambio y se carece de una gestión fiable, se necesita alterar la capacidad interna del cambio, considerando a los centros educativos como organizaciones que posibilitan generar una mejora educativa en función de sus capacidades internas.

-
- 14 GLORIA VIRGINIA SANTAMARÍA VICARTE. “El sistema de gestión por competencias en España. Claves para su éxito”, (tesis doctoral), Barcelona, Universidad Bellaterra, 2015.
 - 15 MARCOS PEDRO MAKÓN. “El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional”, (documento de ponencia), Buenos Aires, Secretaría para la Modernización del Estado, 2000, disponible en [<http://cdi.mecon.gov.ar/bases/docelec/clad/cong5/2/2-9.pdf>].
 - 16 MICHAEL FULLAN. “El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje”, en *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 6, n.º 2, pp. 1 a 14, 2002, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267002.pdf>].
 - 17 BOLÍVAR. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, cit.

En esta época posmoderna¹⁸, se señala que toda organización con la capacidad para aprender tendrá un futuro prometedor¹⁹⁻²⁰⁻²¹. Por ende, en lugar de emplear métodos verticales del cambio, se debe priorizar el uso de estrategias autónomas que restituyan la función de los agentes de cambio.

La globalización y la revolución tecnológica exigen un cambio radical en el ámbito productivo. Tanto los vínculos de trabajo como el entorno en el cual se desarrollan las funciones laborales han sido alterados. De igual manera, las empresas actuales innovan la forma de organizarse y su gestión, dependiendo de la competitividad en el mercado global. Además, todo tipo de organización, ya sea pública o privada, está a la expectativa de las leyes o políticas implementadas en el mercado para adaptarse a estas.

Esta premisa ha generado grandes brechas en el campo educativo, pues muchas se han quedado y muestran pocos resultados o logro de sus objetivos. Sin embargo, se presencia una estrecha relación entre la educación, la globalización y las TIC, lo cual supone un gran cambio a nivel educativo, en particular de su gestión.

Entonces, este periodo de información se enfoca en el impacto de los cambios tecnológicos sobre la manera de crear, guardar y obtener datos, lo cual no es ajeno a la labor de la gestión educativa.

II. REPASO CONCEPTUAL PARA COMPRENDER UNA CATEGORÍA LLAMADA GESTIÓN

Lo antes expuesto lleva a fundamentar la variable denominada gestión por procesos, dado que la gestión por competencias, procesos o resultados se establecen como una técnica que integra y desarrolla el capital

18 CHIAVENATO. *Introducción a la administración general*, cit.

19 BOLÍVAR. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, cit.

20 GILDA MORENO y LAURA. VALENCIA. *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*, España, OCDE, 2009.

21 BEATRIZ PONT, DEBORAH NUSCHE, HUNTER MOORMAN, DEBORAH ROSEVEARE, SUSAN COPELAND y JENNIFER MOORMAN. *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1: Política y práctica, Francia, OCDE, 2008, disponible en [<https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>].

humano²², debido a que permite incrementar el nivel de competencia de los agentes integrantes del quehacer de la institución educativa. En este enfoque las empresas gestionan de manera adecuada sus recursos y sobre todo su equipo humano, al aprovechar las cualidades de cada uno de los integrantes.

El término de competencia ha sido conceptualizado con anterioridad, pero la gestión por competencias es un término novedoso que se considera esencial para las empresas de hoy en día, pues ofrece un enfoque centrado en el factor humano –orientado a la contribución de las habilidades y destrezas profesionales del personal en la empresa–, evidencia demostrada en el sector productivo o privado.

Uno de los indicadores que destaca en las ciencias empresariales es el proceso de perfeccionamiento empresarial²³, en el cual se propone elaborar un plan que permita mejorar la estructura de una empresa mediante un enfoque por procesos; de ahí deviene su importancia en el sector empresarial, así como en el campo educativo.

Diversos autores han planteado la definición de «proceso», entre los que destacan STEPHEN HAFFERNAN, citado en JAVIER STALIN CHACÓN CANTOS²⁴, quien considera que consta de un grupo de actividades que generan valor para un consumidor interno o externo; mientras que ISABEL CANTÓN MAYO²⁵ señalan que el proceso consiste en tener conocimiento de los clientes, proveedores y recursos de la empresa e integrar cada actividad a fin de brindar el producto o servicio. En la primera definición se esclarece el objetivo de un proceso y en la segunda se detallan sus componentes.

Por otro lado, en la norma ISO 9000²⁶ se considera este término como una actividad que emplea y gestiona diversos mecanismos para que los

22 JUAN BRAVO CARRASCO. *Gestión de procesos*, Santiago de Chile, Evolución, 2008.

23 CHIAVENATO. *Introducción a la administración general*, cit., p. 414.

24 JAVIER STALIN CHACÓN CANTOS. “Modelo de gestión de calidad para hospitales”, (tesis de doctorado), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2018, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8344/Chacon_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y].

25 ISABEL CANTÓN MAYO. “Introducción a los Procesos de Calidad”, en *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 8, n.º 5, pp. 3 a 18, 2010, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>].

26 ISO 9000. *Norma internacional. Sistema de gestión de calidad - Conceptos y vocabulario*, Geneva, ISO, 2000, disponible en [<https://gestiondecali->

componentes de entrada se conviertan en resultados. En el caso de las instituciones educativas se optimizan todos los recursos y materiales necesarios para cumplir las metas de aprendizaje de los educandos.

Además, una organización debe enfocarse en sus procesos, con el fin de coordinar las funciones del personal para cada actividad y en procurar que los clientes estén satisfechos. Por lo tanto, la gestión por procesos es esencial en la gestión de calidad, ya que busca el empoderamiento de la cultura institucional para favorecer el trabajo individual y fortalecer la interacción en bien de los objetivos institucionales.

Sin embargo, es indispensable que se emplee un enfoque por procesos para obtener una gestión efectiva²⁷. En conclusión, el enfoque es el medio y la gestión es la meta.

A decir de JUAN VICENTE HERRERA CAMPO²⁸, la organización que aplica un enfoque de procesos para optimizar la calidad de sus servicios considera que: el cliente debe estar satisfecho con el servicio brindado, se requiere capacitar al personal para cumplan con eficacia y eficiencia sus funciones dentro de la empresa y garantizar resultados óptimos.

En la actualidad, para que una organización sea exitosa, y sobre todo los centros educativos, se establecen procesos en relación con sus metas, misión, visión y estrategias²⁹. Además, todos los integrantes de la organización deben entender la relevancia del rol y el papel que cumplen para lograr dichas metas. Por ende, es importante que las organizaciones utilicen los procesos apropiados para coadyuvar a las personas a afrontar los cambios que se generen durante el desarrollo de su labor.

Cabe señalar que la gestión por procesos permite esclarecer aquellos procesos que necesitan de alguna modificación³⁰, plantea los propósitos de la empresa y cómo ejecutarlos con eficiencia, así también facilita la comprensión de los procesos de negocio establecidos, sus ventajas y desventajas.

dadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gest-3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf], p. 2.

27 Ibid.

28 JUAN VICENTE HERRERA CAMPO. *Trabajando por los procesos. Guía para la gestión por procesos 2*, Valladolid, Junta de Castilla y León, 2004.

29 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Ley General de Educación*, Lima, MINEDU, 2012.

30 HERRERA CAMPO. *Trabajando por los procesos. Guía para la gestión por procesos 2*, cit., p. 15.

Aquellas empresas que niegan esta realidad, muchas de las cuales se evidencian en las instituciones educativas, aún aplican procesos administrativos carentes de objetivos específicos y no cumple con las necesidades de los usuarios. Tampoco se cuenta con un eficiente control burocrático para ejercer actividades que no involucren al usuario. Para JUAN IGNACIO MARTÍN CASTILLA³¹, es necesario que la organización asigne al personal una responsabilidad global para fomentar que cumpla con sus funciones y mejore de manera constante, con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

Por otro lado, se señala que la discordancia entre organizaciones funcionales y de procesos radica en la manera de planificar y ejecutar las labores³². En la gestión de los centros educativos que buscan el cambio y salir de la rutina debe propender todos sus esfuerzos en el fortalecimiento de los procesos para garantizar los resultados, por ejemplo, que los estudiantes alcancen las metas de aprendizaje.

Según los estudios de HERRERA CAMPO³³, las instituciones, que emplean la gestión por procesos como instrumento para mejorar la calidad de los servicios brindados, deben potenciar las habilidades de sus empleados y promover una cultura de calidad en relación con las necesidades, demandas y expectativas de la población.

De acuerdo con los estudios de MARTÍN CASTILLA³⁴, se pueden identificar tres tipos de procesos, como los operativos, que están relacionados con lograr la satisfacción de las necesidades del cliente, en el caso de los centros educativos se vincula con los estudiantes.

Los procesos de soporte permiten la realización de las tareas que conforman los procesos operativos y generan valor agregado para el cliente interno. En una institución educativa se encuentran procesos de soporte, tales como los bienes tangibles (materiales, recursos),

-
- 31 JUAN IGNACIO MARTÍN CASTILLA. "Guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6. La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía", Madrid, Ministerio de la Administración Pública, Secretaría General Técnica, 2006, p. 88.
- 32 IPEBA. INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN. ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. *Estándares de aprendizaje*, Lima, Editorial Arte Perú, 2011, p. 12.
- 33 HERRERA CAMPO. *Trabajando por los procesos. Guía para la gestión por procesos 2*, cit.
- 34 MARTÍN CASTILLA. "Guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6. La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía", cit.

bienes intangibles (financieros, imagen, tiempo), bienes tecnológicos de la información, comunicaciones y gestión del conocimiento, entre otros.

Por último, los procesos estratégicos posibilitan la relación entre la empresa y su entorno, de modo que se establezcan los lineamientos y estrategias para gestionar y planificar todos los procesos. En el caso de las instituciones educativas se concentra en el direccionamiento de la identidad de la institución, que genera sentido de pertenencia, cohesión social y valoración de la cultura institucional.

El uso del modelo de gestión por procesos requiere la elaboración de un gráfico que represente el sistema de organización de la empresa. Para ello, se evalúa la empresa y luego se clasifica por su finalidad (estratégicos, operativos o de soporte).

A continuación, se detalla los niveles que pueden lograrse en el gráfico de procesos:

- Primer nivel. Solo se considera una representación de los procesos.
- Segundo nivel. Se describe cada etapa o subproceso que constituyen los procesos.
- Tercer nivel. Se especifica cada actividad realizada en las diferentes etapas que integran los procesos. Lo recomendable es tener un panorama claro de la organización de la institución a fin de poder hacer un acompañamiento y seguimiento para la respectiva mejora continua.

Durante este proceso se toma en cuenta los principales **parámetros** que definen un proceso, propuestos en los estudios de HERRERA CAMPO³⁵. Estos son los agentes de procesos, tales como los **clientes/estudiantes**, quienes reciben el *output* generado en una organización; los **mediadores**, que constan de las personas o funciones que brindan *input* al proceso; propietarios del proceso, los cuales son responsables de monitorear y comprobar el buen funcionamiento y progreso del proceso designado; también se cuenta con otros agentes que se interesan por las actividades y el rendimiento de los procesos de la empresa, pues los resultados de dichos procesos repercuten en ellos.

Así mismo, se visualizan los elementos de un proceso: los *inputs*, factor conformado por criterios que corresponden a un determinado proceso; medios y recursos apropiados, los cuales son aplicados para mejorar las actividades efectuadas en un proceso específico, no son

trasformadas; outputs, que es el resultado del proceso realizado con anterioridad y que está destinado a satisfacer la necesidad del cliente y, por último, el sistema de control, constituido por los índices de rendimiento del proceso y el grado de satisfacción del cliente con el resultado. También es indispensable conocer los límites del proceso, de modo que se inicie por determinar las necesidades del cliente y finalice con la satisfacción del mismo.

III. APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

Para garantizar la adecuada implementación de este modelo de gestión por procesos, se debe tomar en cuenta la medición, análisis y mejora de los procesos. En la década de 1980 se plantean dos enfoques respecto a la gestión de calidad: la consolidación de la calidad, basado en la norma ISO 9000, y la gestión de calidad total, referido a la optimización de la gestión en una organización y su bien o servicio resultante a partir de un modelo, ya sea el Malcom Baldrige o el European Foundation for Quality Management –EFQM–.

De acuerdo con HERRERA CAMPO³⁶, el EFQM se origina de los modelos DEMING (japonés) y MALCOM BALDRIGE (americano), cuyo fundamento radica en la calidad del servicio o producto brindado como medio para incrementar la productividad en el mercado. Para esto se diseñaron indicadores que permiten a las empresas evaluar y mejorar su calidad según el mercado europeo.

Para el desarrollo de los procesos mediante el modelo EFQM se toma en cuenta los criterios referidos a liderazgo, personas, normativa, estrategias, recursos, procesos, efectos en lo clientes personas y sociedad.

Desde la visión del grupo de normas ISO (International Standardization Organization), el reglamento referido a la gestión de calidad de los productos para todas las organizaciones se encuentra en la ISO 9000 –cuya última versión considera la satisfacción del cliente– es adaptable a otros sistemas de gestión, integra preceptos para la mejora constante de la organización y cuenta con un enfoque basado en los procesos. Mientras que la ISO 9001 especifica los requerimientos para

36 HERRERA CAMPO. *Trabajando por los procesos. Guía para la gestión por procesos 2*, cit., p. 32.

una gestión de calidad, la ISO 9004 contiene las pautas para lograr la mejora del rendimiento de la organización y satisfacer las necesidades del cliente.

Para el presente estudio, se emplean los conceptos referidos al proceso, la eficiencia, la eficacia y los procedimientos que se encuentran en la norma ISO 9000, que especifica el trabajo en las instituciones educativas:

- Responsabilidad de la dirección. Para mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente, apto para cumplir las metas propuestas, se requiere establecer las políticas de calidad, el control de riesgos, los requisitos de los clientes, entre otros.
- Gestión de recursos. Establece los elementos que sean necesario para llevar a cabo las actividades y continuar el sistema de gestión de calidad.
- Ejecución del producto o servicio. Vinculado a los procesos para crear y desarrollar un bien o servicio, al cliente, así como a las actividades de presentación y producción de servicios.
- Medición, análisis y mejora de procesos. Se relaciona con el monitoreo de la satisfacción de un cliente, la evaluación y gestión de los datos para mejorar el producto o servicio ofrecido.

Otro instrumento que permite medir y mejorar los procesos es el Balance Scorecard –BSC–, el cual está basado en la gestión estratégica de la organización para lograr sus objetivos. Según CHIAVENATO³⁷, consta de un seguimiento constante de las estrategias implementadas en la organización para evaluar si estas se han logrado cumplir mediante acciones específicas, lo cual es difundido en el campo de la administración y los negocios. Además, el BSC facilita la gestión de una empresa, para ello es necesario aplicar una metodología que permita monitorear y analizar los datos obtenidos del análisis, con el fin de mejorar la capacidad comunicativa entre el personal, relacionar los datos obtenidos entre varias áreas de la empresa, entre otros.

De acuerdo con CHIAVENATO³⁸, la BSC como método de administración centrada en el equilibrio organizacional considera cuatro puntos de vista:

37 CHIAVENATO. *Introducción a la administración general*, cit., p. 396.

38 *Ibid.*, p. 395.

- **Finanzas.** Permite evaluar el desempeño de una organización a partir de indicadores y medidas contables y financieras.
- **Clientes.** Se refiere a la evaluación del grado de satisfacción, las tendencias, entre otros criterios en una empresa, según la perspectiva del cliente.
- **Procesos internos.** Se evalúa la calidad del producto y los procesos involucrados en ello, la alineación a las demandas, la optimización de flujos y la creatividad.
- **Aprendizaje/crecimiento organizacional.** Permite evaluar los elementos básicos de una empresa para lograr un porvenir exitoso, para ello se debe contar con un personal altamente capacitado.

Si se garantiza una gestión por procesos, entonces, se obtienen las condiciones necesarias para generar una cultura de escuela eficaz. Desde la teoría, una escuela eficaz se refiere a aquella que fomenta el pleno desarrollo de todos los alumnos y alumnas en función de su rendimiento académico y su condición cultural, económica y social³⁹, además, se consideran tres factores primordiales:

- **Equidad.** La eficacia se logra cuando se propicia la formación de cada estudiante por igual. Así que en términos promocionales del estudiante no debería permitirse su repitencia en ningún grado.
- **Valor añadido.** Si el progreso de los estudiantes de una escuela determinada es mayor que una escuela de características similares, entonces, se alcanza la eficacia.
- **Desarrollo integral de estudiante.** Toda escuela debe propiciar una formación tanto en áreas curriculares (comunicación y matemática) como en el desarrollo de valores, bienestar y reafirmar sus cualidades personales en plena coordinación con los parientes más cercanos y la comunidad.

Para determinar o medir la eficacia o el logro de los propósitos de educar respecto a las diferentes capacidades académicas y cognoscitivas, lo cual se incrementa de manera gradual, en habilidades personales y sociales, a fin de contribuir a la igualdad de oportunidades, se establecen en función de los indicadores planteados en los estándares que

39 JAVIER MURILLO TORRECILLA. *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*, Bogotá, Convenio Andrés Bello, 2007, p. 54.

han sido distribuidos a través de los mapas de progreso, los cuales son propuestos por cada una de las instituciones educativas.

También se consideran algunas propiedades para la gestión institucional y pedagógica de las escuelas eficaces que, de acuerdo con los estudios de LUZ MARÍA PÉREZ, CRISTIAN BELLET, RACZYNSKI y GONZALO MUÑOZ⁴⁰, estas escuelas: a) Poseen una “Cultura Escolar Positiva” y tienen motivación para hacer las cosas bien, con identidad y ética al trabajo. b) Plantean objetivos determinados y consistentes, enfocados en la formación académica y valorativa de los estudiantes. c) Cuentan con líderes institucionales y pedagógicos idóneos, con sentido común de las estrategias. d) Estructuran proyectos y, a su vez, otorgan autonomía los docentes para el pleno desarrollo de sus clases, manteniendo una gestión coherente con sus objetivos, planificación eficaz, trabajo coordinadamente y evaluación responsable. e) Se preocupan por la atención a la diversidad de sus estudiantes. f) Poseen normas que regulan la disciplina de los estudiantes. g) Administran sus recursos humanos y materiales de manera apropiada. h) Promueven la participación de los padres y apoderados.

En relación con el empoderamiento de la cultura de escuela eficaz, se toman en cuenta algunos factores que favorecen a las escuelas eficaces:

a) Liderazgo. Para que una escuela logre su efectividad, es necesario que haya liderazgo en todos los niveles educativos. El MINEDU⁴¹ señala que este término se refiere a la capacidad de una persona para que su grupo cumpla con los objetivos establecidos, a fin de que alcancen los aprendizajes esperados y obtenga un alto rendimiento académico. Un líder comparte responsabilidades con otros miembros del equipo y con cualidades sobresalientes, que motiven a sus integrantes a asumir el compromiso por lo institucional, dejando el criterio personal.

b) Visión y propósito compartidos. El personal establece un consenso con las escuelas para poner en práctica las metas y los valores establecidos. La UNESCO⁴² también afirma que es necesario trabajar de

40 LUZ MARÍA PÉREZ, CRISTIAN BELLET, RACZYNSKI y GONZALO MUÑOZ. “¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza”, Santiago de Chile, Biblioteca Digital MINEDUC, UNICEF, 2004.

41 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco de buen desempeño directivo*, Lima, MINEDU, 2013, p. 10.

42 UNESCO. *Manual de gestión para directores de Instituciones educativas*, Lima, Lance Gráfico, 2011, p. 63.

manera colaborativa y se debe propiciar una comunicación efectiva en los centros educativos.

c) Condiciones para el aprendizaje. Este se centra tanto en las metas trazadas para los docentes como en la visión de la escuela y el entorno en el cual se desarrollan los estudiantes. Las escuelas con éxito tienen lugares tranquilos, con una atmósfera ordenada y ambientes de trabajo atractivos.

d) Modalidad de enseñanza-aprendizaje. Según el MINEDU⁴³, esto se logra mediante la optimización de los tiempos de aprendizaje, establecido como uno de los compromisos de gestión escolar para dar énfasis en actividades académicas, con un enfoque de aprovechamiento y mayor oportunidad del estudiante.

e) Enseñanza con calidad. Se refiere a que las escuelas deben priorizar la calidad de servicio educativo a partir del compromiso y la identificación de docentes capacitados y competentes para que puedan aplicar estrategias que favorezcan el desarrollo de los estudiantes.

f) Reforzamiento positivo. De acuerdo con AGUERRONDO⁴⁴, es una técnica que se emplea para favorecer el desarrollo eficaz de los estudiantes respecto a su rendimiento académico.

g) Monitoreo del progreso. Según el MINEDU⁴⁵, se refiere a los diversos procedimientos que se ejecutan para examinar los avances de los estudiantes, ya sea por parte del docente o del director de la escuela, con el fin de obtener resultados que favorezcan los resultados de los estudiantes.

h) Derechos y responsabilidades de los estudiantes. En los estudios de PÉREZ, BELLET, RACZYNSKI y MUÑOZ⁴⁶, se indica que la autoestima de los estudiantes se incrementa cuando estos participan de manera activa en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

i) Cooperación entre la escuela, la familia y la comunidad. Esta relación impacta de manera positiva en los estudiantes. El MINEDU⁴⁷, señala que hay una particular atención respecto a los beneficios que aporta este vínculo, donde los hijos desempeñan un rol protagónico.

43 Ibid., p. 8.

44 AGUERRONDO. *Escuelas por el cambio*, cit.

45 Ibid., p. 16.

46 PÉREZ, BELLET, RACZYNSKI y MUÑOZ. “¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza”, cit.

47 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco curricular. Propuesta de trabajo. Tercera versión*, cit., p. 12.

Por otro lado, se debe entender que aún no hay estudios suficientes referidos al grado de responsabilidad de las instituciones educativas hacia los padres y si esto contribuye a lograr escuelas eficaces.

j) Estructura efectiva para el aprendizaje. Se debe entender a la escuela como una organización que se enfoca en el aprendizaje constante, para desarrollar una buena gestión y mantener una relación entre los estudiantes, docentes, y la comunidad.

El MINEDU⁴⁸ asevera que una escuela eficaz prioriza la participación de la familia en la gestión de la institución educativa con el fin de alcanzar las metas de enseñanza establecidas para los estudiantes. Así mismo, se requiere la participación de la comunidad para potenciar las cualidades y el bienestar de los estudiantes, para enriquecer sus conocimientos culturales a través de programas y planes educativos,

Respecto a los educadores, quienes deben planificar, efectuar y analizar los aprendizajes que transmiten a sus estudiantes, también fomentan la participación activa de ellos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de brindar un servicio educativo de calidad. Así mismo, comunican a los padres de familia sobre las habilidades adquiridas por sus hijos y promueven el trabajo cooperativo entre docentes⁴⁹.

Por su parte, el director es responsable de que la institución educativa sea implementada con los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad, demuestra liderazgo pedagógico, promueve y gestiona el buen funcionamiento de la comunidad educativa, con el fin de obtener resultados favorables.

En cuanto a la comunidad, se debe establecer una comunicación efectiva entre los miembros para fomentar la educación dentro y fuera de las escuelas, pues cada integrante cumple un rol importante para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

Por otro lado, las autoridades educativas establecen los lineamientos educativos para garantizar un desarrollo eficiente, eficaz y equitativo de la educación a nivel, local, regional y nacional.

48 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Fascículo 1. Rutas del aprendizaje*, Lima, Corporación Gráfica Navarrete, 2013.

49 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Ley General de Educación y Reglamento de la Ley General de Educación*, Lima, MINEDU, 2012.

Cabe señalar que la escuela eficaz está ligada al liderazgo escolar⁵⁰, ya que constituye una fuente capaz de influir en la toma de decisiones para optimizar los resultados del rendimiento académicos en los estudiantes. En los últimos años, algunos países optaron por un sistema educativo descentralizado, que brinde autonomía a las instituciones educativas en la toma de decisiones para cumplir con los objetivos de aprendizaje y mejorar el servicio ofrecido.

Debido a ello, tanto en otros países como en el Perú se requiere establecer el liderazgo escolar, cualidad esencial para organizar las funciones académicas y administrativas en todo régimen educativo⁵¹. Sin embargo, aún existe incertidumbre en la manera de implementarlo, ya que algunas instituciones encuentran dificultades para reemplazar a los directores que están en proceso de jubilación.

La OCDE⁵² ha determinado cuatro ámbitos que lograrán una mejora del liderazgo escolar en los estudiantes: el diagnóstico y la evaluación de la calidad docente, para establecer programas educativos en función de los requerimientos locales, capacitación del personal docente y fomento del trabajo cooperativo; delimitar los objetivos y evaluar los progresos de la gestión educativa, con el fin de que los líderes cuenten con la facultad para plantear estrategias que permitan monitorear la ejecución y el logro de las metas propuestas; la administración financiera estratégica y la gestión de recursos humanos, responsabilidad de las autoridades educativas que brindan capacitaciones al personal administrativo escolar para gestionar las finanzas en las escuelas, y la colaboración con otras instituciones educativas, a fin de diseñar marcos de liderazgo escolar que posibiliten el incremento de funciones en relación con el progreso de la institución educativa⁵³. Así también, estos marcos propician el análisis y distribución de responsabilidades de los líderes escolares dentro y fuera del entorno educativo. Los encargados de precisar las políticas educativas deben tener en cuenta estos cambios, ampliar el concepto de liderazgo escolar y modificar los

-
- 50 BOLÍVAR. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, cit.
- 51 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco curricular. Propuesta de trabajo. Tercera versión*, cit.
- 52 MORENO Y VALENCIA. *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*, cit.
- 53 PONT, NUSCHE, MOORMAN, ROSEVEARE, COPELAND Y MOORMAN. *Mejorar el liderazgo escolar*, cit.

lineamientos correspondientes a las condiciones laborales de los líderes escolares tales como, distribución equitativa de las funciones, otorgar incentivos acordes a su desempeño, organización de programas de inducción, entre otros; cuyos cambios sean adecuados para promover el liderazgo, que orienten al desarrollo de la gestión por procesos y encaminen hacia una cultura de escuela eficaz.

Para PONT et al.⁵⁴, los líderes escolares relacionan las instituciones educativas con el entorno, de modo que construyen lazos entre la escuela y la comunidad. Así también, integran a los padres de familia y procuran el bienestar educativo de los estudiantes a partir de la participación de otras instituciones de la comunidad, como empresas locales, museos, asociaciones deportivas, etc.⁵⁵.

Otro elemento importante a tener en cuenta en estos procesos es el cambio amable, el cual se centra en que el individuo modifica su mentalidad negativa por una positiva, es decir, muestra un cambio asertivo en su comportamiento⁵⁶. Este cambio debe ser constante, involucra el estado mental de un individuo, quien está en un continuo proceso de aprendizaje y enseñanza, lo cual genera en este una diversidad de pensamientos y sentimientos que luego se exteriorizan en acciones (comportamientos, actitudes). Esto es permanente e ilimitado en cada ser humano⁵⁷, pero no significa que sea negativo, todo cambio supone un propósito: aprender para enseñar.

Todo aquello que es aprendido debe ser impartido mediante la educación, por lo que también implica servir a un mismo y al otro. Además, en la educación se valora la calidad, que se rige por un saber hacer de manera adecuada.

Por tanto, la gestión por procesos refiere la calidad no solo como un concepto comercial o técnico, se debe entender como un proceso de mejora constante, de infinito cambios amables, cuyo propósito se centra en exaltar a la persona. Todo esto está relacionado con la **Teoría de la calidad**.

54 Ídem.

55 BOLÍVAR. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, cit.

56 MORENO Y VALENCIA. *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*, cit.

57 DAVID FISCHMAN. *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa*, Lima, Punto y Coma Editores SAC, 2009.

Se sabe que la irrupción de la calidad total precipitó la necesidad de contar con estructuras que otorguen dinamismo a las operaciones, siendo los procesos quienes mejor respondieron a esta necesidad (de modo interno todo proceso es mejorable para el aumento de la productividad y se modifican para adaptarse), debido a que están en permanente revisión para responder a los requisitos cambiantes del entorno y, en específico, ante todo de los usuarios.

KAORU ISHIKAWA⁵⁸, propuso el modelo sistémico de mejora de procesos, constituido por fases que diagnostican el problema, buscan posibles soluciones y permite ejecutar las que sean idóneas⁵⁹.

IV. LA GESTIÓN POR PROCESOS

En las últimas décadas, la gestión por procesos ha ganado su espacio dentro del diseño organizacional, sobre todo cuando se relaciona con la gestión de calidad. Este enfoque por procesos permite detectar, modelar y aplicar de manera sistémica los procesos de una organización, al asegurar que estos se desarrollen en armonía, la mejorar la efectividad y la satisfacción de todos los actores.

En la actualidad, los modelos de gestión (EFQM o ISO 9000) incorporan a la gestión de los procesos. De acuerdo con la normativa ISO 9001, se requiere determinar los procesos para efectuar un sistema de gestión que posibilite la creación de productos de calidad.

Por otra parte, el EFQM señala que se necesita un liderazgo adecuado para aplicar las políticas y estrategias necesaria en la empresa, a fin de obtener resultados favorables. Este modelo tiene dedicado un criterio completo a la Gestión de los Procesos, donde se consulta sobre la manera de identificar aquellos procesos fundamentales, la gestión de su organización, la revisión de los procesos y la mejora de las metas determinadas, el efecto de la innovación y la creatividad en la mejora de los procesos y la evaluación de estos.

De acuerdo con FLOR NANCY DÍAZ PIRAQUIVE⁶⁰, el Business Process Management se enfoca en la visión del cliente respecto a las acti-

58 KAORU ISHIKAWA. *¿Qué es el control total de la calidad?*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1986.

59 CHIAVENATO. *Introducción a la administración general*, cit., p. 499.

60 FLOR NANCY DÍAZ PIRAQUIVE. "Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management) , TICs y crecimiento empresarial. ¿Qué es

vidades de cada proceso implicado. Se enfoca en aquellos individuos involucrados en un proceso específico, a los que va dirigido el resultado y la necesidad que debe satisfacer el producto o servicio.

Con respecto a la gestión de procesos, MAYRA ALBÁN, GLORIA VIZCAÍNO y FABRICIO TINAJEIRO⁶¹ afirman que esta gestión surge para dar respuesta a los requerimientos de gestionar los procesos, de modo que la organización pueda optimizar sus actividades. Bajo el enfoque propuesto por este autor se observan entradas de recursos materiales, información, humanos y financieros que, al ser transformadas, concluyen con una o diversas salidas, donde todos los elementos se interrelacionan son independientes, pero, al mismo tiempo, siguen ciertos patrones. También plantea que los expertos responsables de asegurar el funcionamiento de la organización establecen procedimientos en forma eficaz para alcanzar los objetivos. De igual modo, expresa que al observar un proceso en su totalidad se cuenta con la posibilidad de constatar cuáles son los puntos críticos que puedan afectar a la organización, a partir de ello podrán atender los puntos clave que colaboren con el desempeño eficaz de la institución. De esta manera, en los procesos que se llevan a cabo en la escuela se propicia la formación del estudiante, por tanto, sus procesos atienden a la dimensión del ser humano; es allí cuando los autores en mención, ALBÁN, VIZCAÍNO y TINAJEIRO⁶², entienden que el proceso es una serie de actividades estructuradas y cuantificables que producen una cierta salida para un cliente o mercado particular; así, el proceso tiene un orden específico de actividades de trabajo, por lo cual se constituyen en un orden de eslabones que hacen posible el cumplimiento de la misión escolar y la cristalización de su visión. Entonces, se entiende que los procesos son principios básicos de la gestión que conducen al logro de los resultados esperados, por eso la pertinencia de una cultura escolar eficaz basado en este tipo de gestión.

BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?”, en *Universidad & Empresa*, vol. 7, n.º 15, 2008, pp. 151 a 176, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214457007.pdf>].

61 MAYRA ALBÁN, GLORIA VIZCAÍNO y FABRICIO TINAJEIRO. “La Gestión por Procesos en las Instituciones de Educación Superior”, en *UTCIENCIA Ciencia y Tecnología al Servicio del Pueblo*, vol. 1, n.º 3, 2014, pp. 140 a 149, disponible en [<http://investigacion.utc.edu.ec/revista-sutc/index.php/utciencia/article/view/17/19>].

62 Ídem.

Por otro lado, se evidencia el aporte hecho por MAURO HERNÁN ZAMORA⁶³, quien menciona que el enfoque por procesos se origina en el siglo XX como una estrategia de gestión administrativa que pretende lograr mejores resultados dentro de una organización. En tanto, la gestión por procesos es un avance de las instituciones que buscan la participación del talento humano para orientar su desempeño y el de la organización hacia el cliente. Esta gestión hace posible que se cambien las expectativas y necesidades de los clientes, al favorecer que se vuelvan más exigentes, con mayor conocimiento e información. De igual manera, estimula la necesidad de eficacia y eficiencia, así como la creación de estructuras funcionales que vayan en consonancia con las demandas organizacionales.

En este orden, en referencia a las ideas expuestas por ZAMORA⁶⁴, la gestión por procesos como estrategia debe ser concebida como un proceso integral de transformación para integrar e involucrar a los miembros de la organización, crear una cultura de identificación de principios y valores presentes en los integrantes de la organización, debe estimular el cambio de la estructura, los sistemas de autoridad, responsabilidad, división del trabajo y control de las actividades, con ello se hará posible la creación de valor que puedan ser medidos mediante la fijación de indicadores de eficacia y eficiencia. Así mismo, se tomará en cuenta aquellos procesos clave necesarios para beneficiar al cliente y a las partes interesadas.

En definitiva, se entiende que la gestión por procesos pretende desarrollar actividades, con el empleo de ciertos recursos para alcanzar los objetivos propuestos por medio de secuencias de procesos. Esta gestión es generadora de valor y está orientada al cliente, las actividades están definidas como procesos, con sus entradas y salidas, con su misión, visión, así como indicadores de medición en relación con la calidad y cantidad del resultado.

63 MAURO HERNÁN ZAMORA. “Teoría de la Gestión por Procesos: Un Análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital ‘Sor María Ludovica’ de La Plata”, (tesis de maestría), La Plata, Universidad de La Plata, 2017, disponible en [<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61203>].

64 ZAMORA. “Teoría de la Gestión por Procesos: Un Análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital ‘Sor María Ludovica’ de La Plata”, cit.

Por su parte, ANTERO FERNÁNDEZ CABRERA y LUIS ÁNGEL RAMÍREZ OLASCOAGA⁶⁵, proporciona los requisitos de una gestión por procesos, atendiendo a lo referido en la norma ISO 9001⁶⁶, donde se considera pertinente distinguir los procesos requeridos para el sistema de gestión de calidad y la manera en que esta se aplica en el sistema; luego se establece el orden de los procesos y de su interacción, después implementar una metodología para garantizar la eficacia de los procesos y las operaciones; contar con los componentes y datos necesarios para monitorear los procesos ejecutados; así también analizar dichos procesos para cumplir con los objetivos determinados y continuar la mejora de los procesos.

Todo lo antes dicho lleva a FERNÁNDEZ CABRERA y RAMÍREZ OLASCOAGA⁶⁷, a considerar que la gestión por procesos es un mejoramiento y suma de valor a las entradas y salidas que contribuya a que los clientes se sientan satisfechos. Entonces, representa una serie de acciones, actividades, decisiones y tareas dirigidas a conseguir resultados acordes con las exigencias del cliente.

-
- 65 ANTERO FERNÁNDEZ CABRERA y LUIS ÁNGEL RAMÍREZ OLASCOAGA. “Propuesta de un Plan de Mejoras, Basado en Gestión por Procesos, para incrementar la Productividad en la Empresa Distribuciones”, Chiclayo, Perú, Universidad Señor de Sipán, 2017, disponible en [<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- 66 ISO 9001. *Norma europea. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*, Bélgica, CEN, 2008.
- 67 FERNÁNDEZ CABRERA y RAMÍREZ OLASCOAGA. “Propuesta de un Plan de Mejoras, Basado en Gestión por Procesos, para incrementar la Productividad en la Empresa Distribuciones”, cit.

CAPÍTULO SEGUNDO

Actualidad de la gestión y la cultura escolar

I. INVESTIGACIONES RECIENTES SOBRE LA GESTIÓN Y LA CULTURA ESCOLAR

A continuación, se presentan algunos trabajos de investigación que se han encontrado acerca de la cultura escolar y la gestión en los escenarios educativos; así se tienen los siguientes trabajos que fundamentan de manera teórica este estudio.

CARLOS MOSQUERA MOSQUERA y MARÍA NELSY RODRÍGUEZ LOZANO⁶⁸ realizó un artículo en el cual reflexionó acerca de los programas educativos y la subjetividad política, al tomar en consideración las categorías de análisis que se identifican a continuación: prácticas pedagógicas, las cuales exigen que sean contextualizadas y puedan

68 CARLOS MOSQUERA MOSQUERA y MARÍA NELSY RODRÍGUEZ LOZANO. “Proyecto Educativo como Fundamento para Pensar la Subjetividad Política desde la Cultura Escolar”, en *El Ágora USB*, vol. 18, n.º 1, 2017, pp. 255 a 267, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v18n1/1657-8031-agor-18-01-00256.pdf>].

establecer la ruptura de los límites profesionales, así como la simple instrucción, la homogenización y la persistencia de la realización de pruebas; a partir de la relación entre el macrocurrículo y el microcurrículo, con el fin de establecer que existe una diversidad epistemológica y un proceso de enseñanza-aprendizaje rizomático, para que las prácticas pedagógicas tiendan a responder a las distintas situaciones que afectan de forma negativa a la organización escolar.

Por su parte, RICAR PARRA ROBLED⁶⁹ efectuó un artículo cuyo fin se centra en establecer una reflexión teórica en relación con la gestión del clima social y cultural en el seno de la escuela, al tomar en cuenta el liderazgo educativo. A esto se agrega la contextualización de las consecuencias del nexo entre el directivo y el líder para crear condiciones laborales que afecten de manera beneficiosa al cuerpo docente. Dentro del análisis se criticaron casos de estudio en la nación de Chile, para conocer su contrastación con el sostén teórico que fundamentó el estudio. Una de sus conclusiones relevantes es la que permite visualizar que el liderazgo ejecutado por el directivo del centro educativo requiere gestionar de manera óptima los requerimientos de la organización.

Se le suma a los trabajos anteriores la investigación hecha por FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA, SAÚL CRISPÍN JUÁREZ HERNÁNDEZ y LORENZO SALGADO GARCÍA⁷⁰, donde se formuló el objetivo de esclarecer los factores asociados con la gestión educativa en México, al tomar en cuenta la reforma de la enseñanza que se concretó en el año 2018. Como consideraciones de su disertación y reflexión acerca de la gestión, se plantea que, para alcanzar los resultados que la reforma desea lograr es indispensable despejar algunas preguntas que se ciernen sobre el contexto de los lineamientos educativos implementados en la educación de nivel secundario y profesional.

También se mencionan los aportes hechos por el análisis que llevó a cabo EDUARDO GUZMÁN UTRERAS⁷¹, en el cual se planteó una

69 RICAR PARRA ROBLED. "Gestión del Clima Social Escolar desde el Liderazgo Educativo", *Revista iberoamericana de educación*, 2017, pp. 119 a 132, disponible en [<https://rieoei.org/historico/documentos/7781.pdf>].

70 FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA, SAÚL CRISPÍN JUÁREZ HERNÁNDEZ y LORENZO SALGADO GARCÍA. *Gestión Escolar y Calidad Educativa*, Tlaxcala, México, Universidad Autónoma de Tlaxcala, 2018.

71 EDUARDO GUZMÁN UTRERAS. *Entre lo Académico y lo Emocional*, Santiago de Chile, Universidad de Santiago de Chile, 2018.

investigación para entender el vínculo entre el nivel académico y emocional en el ámbito pedagógico, donde el docente, en calidad del cumplimiento de su labor, actúa como mediador para que los estudiantes de menos recursos tengan estudios superiores. Como metódica se empleó un diseño situado, las técnicas de entrevista por tópicos determinados y grupos focales, con los cuales pudo consultar a un total de 19 estudiantes. Luego de emplear la *grounded theory*, logró establecer como conclusión que el docente sí es apreciado de manera significativa al asociar lo académico con lo emocional, lo cual incide de forma efectiva en el proceso de integración universitaria, aspectos que redundan de manera positiva en la eficacia escolar, dado que se ven mejorados los resultados de la institución en cuanto al rendimiento estudiantil y del cuerpo docente que hace vida en la escuela.

Un trabajo que se suma a la serie de investigaciones vinculadas con el tema en estudio fue realizado por RENÉ VALDÉS-MORALES, VERÓNICA LÓPEZ y FELIPE JIMÉNEZ-VARGAS⁷², cuyo objetivo se centra en evaluar la convivencia y cultura escolar a partir del enfoque de diversidad. Para ello, se empleó una metodología de tipo cualitativa. Luego, se escogieron dos casos extremos para efectuar una aproximación etnográfica en las escuelas chilenas.

Los hallazgos de este trabajo indican que la institución educativa con un nivel bajo de convivencia y cultura escolar contaba con relaciones interpersonales desarticuladas, con roles y funciones desordenadas; de igual modo, se acentuó el foco de interés en mejorar la convivencia. Al contrastarlo con la escuela que muestra alta convivencia escolar y cultura inclusiva, se evidenció que en esta última se presentaba una conexión humana intrínseca, distribución adecuada de los roles y funciones, así como un foco de interés pedagógico.

En este orden de ideas, se tiene que la cultura escolar sustentada en parámetros de eficacia puede contribuir con el mejoramiento de la convivencia dentro de las instituciones educativas; esta situación hace posible que se constaten beneficios en torno a las relaciones interpersonales y, por tanto, en el desempeño del personal que ofrece sus servicios para la organización escolar.

72 RENÉ VALDÉS-MORALES, VERÓNICA LÓPEZ y FELIPE JIMÉNEZ-VARGAS. "Inclusión Educativa en la Relación con la Cultura y la Convivencia Escolar", en *Educ.*, vol. 22, n.º 2, Valparaíso, Universidad de Santiago de Chile, 2019, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v22n2/0123-1294-eded-22-02-187.pdf>].

II. LA GESTIÓN Y SUS FUNCIONES EDUCATIVAS

JEFF HARRIS⁷³ manifiesta que la gestión consiste en planificar, dirigir y monitorear las actividades de una empresa con el fin de emplear los recursos que sean necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas definidas. De igual manera, un gerente es el que controla la empresa y la orienta a la obtención de resultados económicos favorables.

Una buena gestión implica que cada proyecto o plan ejecutado sea efectivo, de modo que la productividad obtenida sea de calidad. Entonces, la eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad son parámetros vinculados a la empresa, por lo que, la ausencia de estos términos hace referencia a un proceso administrativo y no gerencial.

Cuando se analiza el proceso gerencial, es necesario que se evalúe cada función que ejecuta el gerente por separado.

ISABEL CRISTINA MENDOZA y JUAN CARLOS PERNÍA⁷⁴ establecen que la gestión conduce al logro de los objetivos, mediante una colaboración eficaz con el talento humano; dentro de ella se encuentran otros procesos de menor categoría, entre los que se encuentran: planear, organizar, dirigir y controlar, estos integran el proceso gerencial.

En tal sentido, el responsable de dicha gestión debe comprender cada uno de los elementos del proceso gerencial y no solo entenderlos e internalizarlos, sino ponerlos en práctica en cada una de las unidades que dirige.

Planeación. Desde la perspectiva de NELLY PANCHI, NUBIA CASQUETE y JOSÉ LUIS RIVADENEIRA⁷⁵, esta es una colaboración para incrementar la racionalidad de las actividades dentro de una organización. Se encuentra conformada por una serie de componentes y recursos (físicos, intelectuales, financieros, tecnológicos, entre otros), los cuales se armonizan para lograr uno o varios objetivos en el seno de

73 JEFF HARRIS. *Administración de Recursos Humanos*, México D. F., Limusa, 1993.

74 ISABEL CRISTINA MENDOZA y JUAN CARLOS PERNÍA. “Herramientas Gerenciales en la Gestión de Talento Humano”, en *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, vol. 11, n.º 23, 2018, pp. 45 a 52, disponible en [<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2032/1110>].

75 NELLY PANCHI, NUBIA CASQUETE y JOSÉ LUIS RIVADENEIRA. “La gerencia empresarial como la clave para el éxito”, en *E-IDEA/ Journal of Business Sciences*, vol. 1, n.º 2, 2019, pp. 43 a 49, disponible en [<https://revista.estudi-oida.org/ojs/index.php/eidea/article/download/7/11/39>].

una organización, con el fin de que pueda desarrollar su ciclo de vida óptimo y con ello cumplir su misión y visión.

- Los encargados y responsables de la gestión en una organización buscan la armonía institucional, para ello utilizan el subproceso de planificación para entender la interacción entre las variables empleadas y orientar cada elemento hacia el cumplimiento del objetivo institucional.
- Así mismo, IDALBERTO CHIAVENATO⁷⁶ afirma que una organización necesita planear lo que realizará para lograr sus metas, esto implica adaptarse a las situaciones que se presenten. Por tanto, los gerentes deben realizar la planificación oportuna de todos los proyectos y actividades de la organización a la cual pertenecen.
- Por su lado, MARÍA GUADALUPE AYALA CANCHÉ⁷⁷ considera que la planeación consiste en el establecimiento de las metas y las actividades a ejecutar para lograrlas, para ello se debe diseñar un esquema del proceso a seguir. En este sentido, se interpreta que la planeación permite conocer las metas por cumplir, así como las estrategias, procedimientos y tiempo que serán empleados.
- A partir de lo antes expuesto, se infiere que la planificación implica determinar de manera anticipada los objetivos o procedimientos, es decir, la organización determina qué acciones ejecutar y elige el momento adecuado para aplicarlos.
- No obstante, CHIAVENATO⁷⁸ señala que estas acciones se desarrollan en un contexto de incertidumbre, por lo que el gerente debe considerar las estrategias y los mecanismos que aplicará y adaptarlos a las circunstancias cambiantes, exige que sea visionario y conocedor de la organización para su buen funcionamiento.
- En este mismo orden de ideas, MARTÍNEZ⁷⁹ concibe que en la actualidad la planificación lleva implícita los objetivos, sus mejoras y el aseguramiento de la calidad para dar respuesta a los requerimientos educativos y sociales. Por ese motivo, los docentes la emplean como un instrumento que permite establecer las actividades, contenidos y materiales necesarios para desarrollar sus sesiones de aprendizaje, de

76 IDALBERTO CHIAVENATO. *Gestión del Talento Humano*, México D. F., McGraw-Hill, 2019.

77 MARÍA GUADALUPE AYALA CANCHÉ. *Capacitación en Administración 1*, México D. F., Klik Soluciones Educativas, 2020.

78 Ibid.

79 MARTÍNEZ. *Evaluación del Programas*, cit.

modo que se pueda anticipar cualquier situación imprevisible a lo largo de estas clases.

- Según TERESA GARCÍA GÓMEZ y JUAN JOSÉ CARMONA FERNÁNDEZ⁸⁰, valorar los procesos de planificación educativa requiere de una serie de indicadores, tanto del proceso enseñanza-aprendizaje como la eficacia del mismo, así también informaciones, factores, limitantes, rendimiento, mejoras y toma de decisiones. Por ello, la planeación es un factor clave para la operatividad de los grupos sociales, puesto que pronostica los cambios que pueden suceder en un futuro y formula las posibles acciones para afrontarlos.
- Sin embargo, la planeación cuenta con limitaciones, como la cantidad y la calidad de datos con que el gerente dispone para diseñar sus estrategias, por lo que, la innovar se debe contar con un proceso flexible.
- De lo antes expuesto, GÓMEZ y CARMONA⁸¹ consideran que este subproceso posibilita que la organización defina su propósito, utiliza los recursos apropiados para lograrlo y regule las acciones a tomar en cuenta para adaptarse a situaciones futuras. Por tanto, la innovación en una empresa conlleva un estudio de las acciones pasadas, presentes y venideras de la institución.

Organización. Se refiere a la manera de integrar tanto los recursos como los órganos administrativos y establecer las funciones respectivas.

- Para LUIS CARLOS PALACIOS ACERO⁸², quien cumple las funciones gerenciales, es decir, el cuerpo directivo de una institución, tiene la responsabilidad de coordinar los componentes que posee la empresa (recursos materiales y humanos). Por ello, este subproceso permite distribuir de manera adecuada las funciones corporativas y brindar las herramientas necesarias para cumplir con esto.

80 TERESA GARCÍA GÓMEZ y JUAN JOSÉ CARMONA FERNÁNDEZ. "Profesor y alumnado conectados en una red pública", en *RIE. Revista de Investigación Educativa*, vol. 32, n.º 2, pp. 463 a 478, 2014, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2833/283331396010.pdf>].

81 Ídem.

82 LUIS CARLOS PALACIOS ACERO. *Estrategias de Creación Empresarial*, Bogotá, Eco Ediciones, 2017, disponible en [<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/12/Estrategias-de-creaci%C3%B3n-empresarial-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>].

- También se considera a la innovación como un factor primordial en esta fase, puesto que, si un gerente no aplica proyectos novedosos, se forma una estructura corporativa tradicional –la cual es ineficiente en la actualidad–, e induciría a que utilicen una mayor cantidad de recursos y costos. La innovación otorga la organización una facilidad para adaptarse a los cambios y proporciona una comunicación efectiva entre el personal corporativo.
- Para JUAN CARLOS MARÍN ESCOBAR, SARA CONCEPCIÓN MAURY MENA y ANDREA CAROLINA MARÍN BENÍTEZ⁸³, la organización se relaciona con el emprendimiento de las acciones para sostener, mantener o mejorar el desempeño a partir de mecanismos que permitan optimizar sus resultados, según el mercado en el cual se desenvuelven.
- Además, el gerente regula este subproceso, es quien genera las condiciones necesarias para facilitar la adecuación de las actividades novedosas y la participación activa de toda la comunidad educativa de esta organización.

Dirección. Se asume como la tercera fase o etapa de la gestión que lleva a cabo el cuerpo gerencial dentro de una organización, que en este caso es la institución educativa u organización escolar. Aquí se sintetizan las acciones efectuadas en las fases antes detalladas, por ello se considera como la fase más importante de la actividad gerencial. MIGUEL ÁNGEL SANTOS GUERRA⁸⁴ asevera que esta fase favorece el crecimiento de las personas, es decir, incide en cada individuo con el fin de coadyuvar a cumplir los objetivos corporativos.

- Según PEDRO PABLO SANABRIA PULIDO⁸⁵, esta fase propicia que una gestión efectiva oriente al éxito de la organización mediante el uso de

83 JUAN CARLOS MARÍN ESCOBAR, SARA CONCEPCIÓN MAURY MENA y ANDREA CAROLINA MARÍN BENÍTEZ. “La Administración y la Gerencia en las Organizaciones Educativas”, en *Tejidos Sociales, Revista Virtual*, vol. 2, 2016, pp. 111 a 128, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/353828279_LA_ADMINISTRACION_Y_LA_GERENCIA_EN_LAS_ORGANIZACIONES_EDUCATIVAS_ADMINISTRATION_AND_MANAGEMENT_IN_EDUCATIONAL_ORGANIZATIONS].

84 MIGUEL ÁNGEL SANTOS GUERRA. *Las feromonas del la Manzana: El Valor Educativo de la Dirección Escolar*, Madrid, Graó, 2015.

85 PEDRO PABLO SANABRIA PULIDO. *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público*, Bogotá, Universidad de Los Andes, 2015, disponible en [<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/zw1wcm->

otros componentes como el liderazgo, la comunicación y los grupos de trabajo.

- En tal sentido, este subproceso o fase otorga dinamismo y operatividad a la gestión corporativa, además, la innovación es esencial para dirigir los esfuerzos organizacionales.
- La aplicación de esta fase implica que el gerente esté muy capacitado para motivar y liderar a la organización, a fin de lograr los objetivos establecidos. Así mismo, el gerente educativo de este núcleo debe promover el liderazgo y aprovechar su capacidad intelectual en la planificación y organización hacia la calidad educativa, al utilizar de forma adecuada las relaciones interpersonales y comunicacionales. De este modo, el personal de la organización escolar potenciará sus competencias para mejorar la gestión educativa.
- Por ende, la dirección se refiere a la manera de constituir el medio interno de la institución a partir del empleo de los recursos humanos, la motivación proporcionada al personal para mejorar su rendimiento, los programas para la consecución de soluciones eficaces y las políticas instituidas para orientar a otros.

Control. GARCÍA COLINA, JUÁREZ HERNÁNDEZ y SALGADO GARCÍA⁸⁶ afirma que el control constituye la eficiencia de la organización para alcanzar los resultados con recursos semejantes, pues eleva la calidad de la educación que se brinda en la escuela. El control, por tanto, es la etapa final del proceso gerencial y también debe considerarse de gran importancia.

- De acuerdo con LAURA CRISTINA BARBA MIRANDA y KARINA ELIZABETH DELGADO VALDIVIESO⁸⁷, esta fase integra el proceso de gestión de la escuela y hace posible la transformación educativa para responder a las demandas sociales; es un patrón de eficacia y eficiencia del servicio educativo pues permite optimizar los mecanismos y estrategias destinados a la mejora de los resultados de aprendizaje,

Vzyv83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf].

86 GARCÍA COLINA, JUÁREZ HERNÁNDEZ y SALGADO GARCÍA. *Gestión Escolar y Calidad Educativa*, cit.

87 LAURA CRISTINA BARBA MIRANDA y KARINA ELIZABETH DELGADO VALDIVIESO. "Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa", *Revista Educare*, vol. 25, n.º 1, 2021, disponible en [<https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>].

entre otros. Entonces, controlar significa comprobar que se realicen las acciones según lo planificado y enmendar todo error significativo, con el fin de lograr el rendimiento, la supervisión y la aplicación de correctivos necesarios en el funcionamiento organizacional e institucional. La esencia de este radica en que el directivo verifique si las actividades controladas alcanzan los objetivos o resultados deseados.

III. CULTURA ESCOLAR

Para referirse a la cultura escolar es pertinente señalar lo expuesto por MOSQUERA MOSQUERA y RODRÍGUEZ LOZANO⁸⁸, quien asume que en el contexto escolar ella debe contribuir con la resolución de los problemas educativos, por medio de una construcción colectiva de los actores escolares para asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos, no solo los de tipo gerencial, sino también los formativos, los que representan el fin último de la educación.

De esta manera, la cultura escolar debe conducir a mejores prácticas pedagógicas y de manera conexas una cultura escolar.

Por su parte, GUZMÁN UTRERAS⁸⁹ expresa que la cultura escolar se establece como un grupo de significados y valores compartidos en el entramado educativo de una institución, los cuales orientan o regulan el funcionamiento de la escuela. La cultura escolar comprende normas, ritos, conductas, valores, creencias y supuestos, cuya interpretación está en el marco de referencia de cada plantel, orientando al deber ser y hacer de los distintos actores educativos. También hace posible aproximarse a la comprensión de las instituciones educativas desde sus procesos internos, permitiendo su identificación, visibilidad y accesibilidad.

La posición de VALDÉS-MORALES, LÓPEZ y JIMÉNEZ-VARGAS⁹⁰, en relación con la cultura escolar, demuestra que facilita el entendimiento de la inclusión; surge como punto de inicio para el progreso de una institución educativa y alcanzar su transformación. De igual manera, incide en el logro o el fallo de la institución, así se vincula con la con-

88 MOSQUERA MOSQUERA y RODRÍGUEZ LOZANO. "Proyecto Educativo como Fundamento para Pensar la Subjetividad Política desde la Cultura Escolar", cit.

89 GUZMÁN UTRERAS. *Entre lo Académico y lo Emocional*, cit.

90 VALDÉS-MORALES, LÓPEZ y JIMÉNEZ-VARGAS. "Inclusión Educativa en la Relación con la Cultura y la Convivencia Escolar", cit.

formación de una comunidad escolar cooperativa, es decir, integra a todos bajo el desarrollo de valores compartidos.

Para GUILLERMINA BELAVI y JAVIER MURILLO⁹¹, la cultura escolar comprende patrones de sentido compartidos por quienes forman parte de la escuela, pues se transmite en el tiempo y encarna los símbolos e historias. Está integrada por la normativa, los principios y otras expresiones culturales que comparte la escuela y sus miembros. Estos elementos favorecen la integración de las personas que hacen vida en la escuela, así mismo estimulan una gestión educativa para comprender y mejorar las organizaciones.

91 GUILLERMINA BELAVI y JAVIER MURILLO. “Democracia y Justicia Social en las Escuelas: Dimensiones para Pensar y Mejorar la Práctica Educativa”, *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Madrid, Universidad de Madrid, 2020, disponible en [https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020_18_3_001].

CAPÍTULO TERCERO

Gestión y cultura escolar. Un estudio de caso

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y LA JUSTIFICACIÓN

Desde la perspectiva epistemológica, se sustenta que el valor de la gestión por proceso conforma la base funcional de toda organización, constituyéndose de forma pausada en el pilar de su base estructural. En primer lugar, las organizaciones se administraron bajo la doctrina de la división del trabajo propuesta por FREDERICK TAYLOR WINSLOW⁹², quien presenta las actividades burocráticas con ningún trabajo en equipo, ya que la formación de islas de trabajo genera falta de estímulo y motivación.

Como implicancia práctica, los procesos conforman la base estratégica de la gestión de una organización, debido a su gestión por procesos y la capacidad de adaptación a los cambios que se presente (entorno y

92 FREDERICK TAYLOR WINSLOW. *Principios de la administración científica*, México D. F., Herrero, 1981.

actores), lo cual genera que aquellos modelos de gestión basados en la calidad total, por ejemplo el EFQM, se enfoquen en los procesos para ejecutar acciones que mejoren los resultados de la organización.

A partir de este estudio se pretende difundir y generar el interés respecto al tránsito de la gestión de los procesos a una gestión por procesos, a través del mapa de procesos (estratégico, operativos y de soporte) y el cuadro de mando integral –CMI– que toma en cuenta actividades pasadas, el medio y sus tendencias, mediante parámetros que indiquen y guíen a la empresa sobre su rendimiento, en relación con cuatro áreas: cliente, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento.

Este estudio también presenta su trascendencia como relevancia social, que promueve el logro de las metas corporativas. En el caso de la institución educativa de Taclán, para que su gestión sea eficiente y optimice sus resultados. Al considerar que el conjunto de acciones de una organización es el resultado de la sumatoria de sus procesos y una gestión por procesos –BPM– permite supervisarlos de manera apropiada, por lo que una aplicación de BPMS perfeccionará toda la organización (en eficacia, competitividad y productividad), por ello es considerado como el *software* empresarial, pues beneficiará a las instituciones educativas en el logro de mejores resultados.

Sin embargo, el desarrollo de la gestión en el Perú solo se centra en los gerentes, el cumplimiento de tareas específicas, con estructuras rígidas y seguidas por el favoritismo, sin mayores cambios, con una actitud y valores que no contribuyen al logro de su misión y visión estipuladas, solo a nivel de documentos, por lo que no genera la identidad institucional ni el sentido de pertenencia, hecho que se demuestra en los resultados de las últimas evaluaciones –tanto a nivel nacional como en los niveles intermedios–, como en la evaluación censal a los estudiantes del nivel de educación primaria realizada en el 2013, donde solo un 33% logró un nivel satisfactorio de aprendizaje en cuanto a comprensión lectora y el 16.8%, en matemática⁹³.

A pesar de que a nivel nacional se implementan diversos programas presupuestales, como el Programa Estratégico Logros de Aprendizaje –PELA– para alumnos de educación básica regular desde el año 2010, no se muestran avances significativos en el país, ni en las regiones donde se encuentra focalizado; por otro lado, lo rescatable de este

programa es que emplea un sistema para optimizar los aprendizajes denominado SIGMA, que facilita la supervisión de las prácticas pedagógicas y contribuye a mejorar los contenidos impartidos.

Las cifras de los resultados del censo del 2013 presentan resultados favorables en comparación con el censo efectuado en el 2012, con una diferencia de 2.1% en comprensión lectora y 4.1% en matemática a nivel nacional. Empero, estos rendimientos aún no logran las expectativas de lo que se espera alcanzar, conociendo el rol y la función que como institución educativa debe cumplir.

Sin embargo, las metas que el MINEDU ha propuesto para el 2016 aún parecen inasequibles: más de la mitad de los estudiantes del segundo grado deben lograr un nivel positivo. Se observa que dichos estudiantes no alcanzan un nivel adecuado en matemática, en cambio ha disminuido desde el 2010 de manera paulatina. Mientras que en algunos departamentos como Moquegua, Lima y Ayacucho se evidencia mejoras, Loreto es la región que ha ocupado el último lugar en tres años seguidos. La región Ancash se ubica a media tabla.

Al tener en cuenta estos presupuestos, este trabajo de investigación tiene la expectativa de implementar el programa de la gestión por procesos a partir del desarrollo de talleres de reflexión crítica de cada uno de los procesos, aplicados de manera directa a los actores principales de la institución educativa tomada como muestra de estudios.

La **Institución Educativa**, según el MINEDU⁹⁴, es el organismo que gestiona el sistema educativo de modo descentralizado, cuyo fin se centra en alcanzar los objetivos educativos establecidos para la formación plena de los estudiantes. Su principal instrumento de gestión es el proyecto de educación institucional.

Sin embargo, la I. E. N.º 86.694 de Taclán, ubicada en la zona periférica de la provincia y distrito de Huaraz, cuenta con educación de nivel básico regular, con un director a tiempo completo y sin carga académica. Está organizada y gestionada de acuerdo a la división y cargos con docentes de aula y por horas quienes cumplen funciones diferenciadas, cada uno se encarga del nivel, grado o turno que le toca, poca interacción entre ellos, lo que limita el logro de los resultados esperados, con una orientación y atención aislada a los padres de familia y el consecuente bajos resultados en el logro de los aprendizajes de

los estudiantes, tal como lo evidencia el censo del 2013⁹⁵, así también problemas de retención interanual de la matrícula de los estudiantes, por el impacto negativo que genera en el contextos, sumado a otras limitaciones de carácter de infraestructura, de docentes, capacidad de liderazgo, entre otros.

En la organización funcional prima el individualismo, pues el personal solo se dedica al cumplimiento de las actividades específicas del puesto o cargo al que fueron asignados, olvidándose de lo institucional, la identidad, cohesión social y valoración de los elementos comunes que dan la razón de ser la atención de los estudiantes, así en el diagnóstico asumido para la realización de la investigación se detectó que los instrumentos de gestión se encuentran desfasados y con gran desconocimiento por parte de los propios docentes, estudiantes y sobre todo los padres de familia, lo cual también se aprecia en los resultados del pretest aplicado a cada uno de los actores.

Las funciones de participación y vigilancia por parte de las familias y la comunidad son ocasionales, solo intervienen cuando hay situaciones conflictivas graves para que se notifique sobre ello a las entidades superiores; así mismo, se muestra un limitado trabajo ético en lo que respecta a la transparencia, accesibilidad a datos y el informe sobre los gastos e inversiones en cada fase de la gestión escolar, lo que conlleva a la confusión y desconocimientos de los avances y resultados que alcanza. A pesar de tener normativas específicas sobre el caso, esta situación se agrava cuando en el año académico 2014, el director es cambiado y encargado por otro profesional, lo que afecta la organización y el desarrollo académico.

Esta problemática descrita muestra que las instituciones educativas, tanto a nivel regional como local y en especial de la I. E. de Tallán, requieren de una redefinición de sus funciones, para asegurar los procesos como la base funcional de la mayor parte de la organización, constituyéndose en el pilar de su base estructural. De este modo, el desarrollo del taller de gestión por procesos se enfoca en una cultura de escuela eficaz, donde se muestre un compromiso, una alianza directa con el estudiante, la familia y la comunidad, con el fin de obtener buenos resultados y lograr los aprendizajes esperados en la enseñanza que ofrecen, a partir de un liderazgo pedagógico compartido, elemen-

tos comunes entre sus agentes intervinientes y mostrar un mapa de progreso respecto al logro de los aprendizajes.

Al desarrollar toda esta acción se corroboró las hipótesis de estudio de la investigación para establecer la organización de la institución educativa en la que prima los intereses del estudiante, a partir de una serie de acciones enfocadas en la producción de valor agregado, lo cual implica transformar un servicio para adecuarlo a las necesidades e intereses de los estudiantes mediante la identificación de los procesos operativos, de soporte y los estratégicos de la institución educativa. De ese modo, se desarrollará un trabajo ético, con transparencia y rendición de cuenta de manera oportuna; por tanto, se generará una cultura de escuela eficaz en la que se evidencie un compromiso y una alianza con el estudiante y la familia, con resultados exitosos en la enseñanza que ofrecen, propendiendo a la calidad y con elementos comunes que explican su éxito en la enseñanza, así como el compromiso comunitario de la escuela, el fomento de una cultura colaborativa y liderazgo pedagógico hacia objetivos y metas de mejora continua.

II. PROBLEMA GENERAL DEL ESTUDIO

¿De qué manera los talleres de gestión por procesos favorecen una cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán?

III. OBJETIVO GENERAL

Demostrar que los talleres de gestión por procesos favorecen una cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la eficiencia y eficacia de los talleres de gestión por procesos, si favorece una cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.
- Determinar el nivel de la cultura de escuela eficaz, en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

- Establecer si los talleres de gestión por procesos favorecen la evaluación y mejora continua de la institución educativa, en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.
- Evaluar si los talleres de gestión por procesos benefician el acompañamiento y monitoreo pedagógico en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.
- Demostrar que los talleres de gestión por procesos favorecen el vínculo de la escuela, la familia y la comunidad en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

V. HIPÓTESIS

Hi: Los talleres de gestión por procesos favorecen de manera significativa la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

Ho: Los talleres de gestión por procesos no favorecen la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

VI. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Variables

Las variables de estudios cuentan con:

Variable independiente. Es la variable que manipula el experimentador⁹⁶.

En este caso, la variable independiente es la gestión por procesos, modelo que permite organizar una institución educativa de manera efectiva, considerando esencial las preferencias del estudiante y las actividades orientadas a generar valor añadido. Implica transformar un servicio para adecuarlo a las necesidades e intereses de los estudiantes.

Variable dependiente. Se refiere a un variable “y” que precisa de los valores que contenga otra variable “x”, es decir, se encuentra supeditada a una variable independiente⁹⁷.

La variable dependiente de este estudio está referida a la cultura de escuela eficaz. Las escuelas eficaces tienen un compromiso y una alianza con el estudiante y la familia, son exitosas en la enseñanza que ofrecen y poseen elementos comunes que explican su éxito educacional.

96 ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y MARÍA DEL PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la Investigación*, 5.ª ed., México D. F., McGraw-Hill Interamerica, 2010.

97 Ídem.

VII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La gestión por procesos implica una serie de actividades que se deben desarrollar por etapas o fases para generar un valor agregado respecto a una entrada y obtener un resultado favorable (salida) que satisfaga al cliente.

Cuadro 1. Sistematización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Índice
GESTIÓN POR PROCESOS	Forma de organización de la institución educativa en la que prima los intereses del estudiante; entendiendo como una secuencia de actividades orientadas o enfocadas a generar valor añadido, que implica transformar un servicio para adecuarlo a las necesidades e intereses de los estudiantes ⁹⁸⁻⁹⁹ .	Identificación de los procesos operativos, de soporte y los estratégicos de la institución educativa para que a través de un trabajo en equipo se desarrollen un trabajo ético con transparencia y rendición de cuenta oportuna.	Gestión de procesos	Operativos o claves	La misión institucional La visión institucional Los valores
				De soporte o apoyo	Gestión de personal Gestión financiera Gestión de los recursos, TIC, conocimientos
				Estratégicos	Organización institucional Dirección estratégica Planificación operativa
			Trabajo en equipo para los procesos pedagógicos	Habilidades personales	Escucha activa Proactividad Asertividad
				Liderazgo pedagógico	Interaprendizaje, capacitación e innovación. Programación curricular Generación de situaciones de aprendizaje significativo
				Clima de trabajo	Cultura organizacional Sentido de pertenencia Cohesión social
			Ética y transparencia	Transparencia y acceso a la información	Cultura de transparencia Gratuidad del servicio Celeridad de los trámites
				Rendición de cuentas	Balances académicos Verificación de los recursos Rendiciones financieras
				Participación y vigilancia	Órgano de participación Participación en la concertación Frecuencia de vigilancia

- 98 INÉS AGUERRONDO. *La escuela como organización inteligente*, Buenos Aires, Troquel, 1996.
- 99 PONT, NUSCHE, MOORMAN, ROSEVEARE, COPELAND y MOORMAN. *Mejorar el liderazgo escolar*, cit.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Índice
CULTURA DE ESCUELA EFICAZ	Son escuelas con un compromiso y una alianza con el estudiante y la familia, son exitosas en la enseñanza que ofrecen, propenden a la calidad y tiene elementos comunes que explican su éxito en la enseñanza.	Compromiso comunitario de la escuela involucrando a la familia y la comunidad en las acciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes, promueve una cultura colaborativa y liderazgo pedagógico hacia objetivos y metas de mejora continua.	Evaluación y mejora continua	Toma de decisiones	Calidad y pertinencia Negociación y solución de conflictos Satisfacción del servicio
				Mapa de progreso	Niveles de logro Expectativas de los estudiantes Logros de los aprendizajes
				Mejora continua	Acciones preventivas y correctivas Programa de calidad Realimentación e evaluación.
			Acompañamiento y monitoreo pedagógico	Asesoría continua	Capacitación e interaprendizaje Estrategias de seguimiento Vistas de apoyo
				Monitoreo	Diseño de los instrumentos Sistematización de los datos Análisis de los resultados
				Supervisión	Asesoría especializada y enfocada Verificación de las actividades Evaluación del desempeño
			Vínculo escuela, familia y comunidad	La escuela como organización	Cultura escolar positiva Objetivos claros, disciplina concertada Gestión adecuada del tiempo
				La escuela como sistema abierto	Líderes pedagógicos Desarrollo de aprendizajes significativos Optimización de los recursos
				La comunidad y la familia	Respeto a la diversidad Compromiso y apoyo de agentes externos Participación y vigilancia

VIII. MÉTODO

El trabajo de investigación emplea el método experimental, el cual consiste en intervenir de manera consciente una o varias situaciones preexistentes (variable independiente) para corroborar el impacto de estas en una situación consecuente (variable dependiente). Esto sucede en varias fases:

- La formulación del problema, en el que el investigador elige si su problema estará centrado en la verificación de alguna teoría, en crear conocimientos o en optimizar las estrategias educativas. Todo ello en función de una metodología enfocada en la naturaleza del problema.
- Planteamiento de las hipótesis, las cuales requieren formularse en términos empíricos, como una posible respuesta al problema propuesto.
- Diseño apropiado de la hipótesis, aquí se precisa el proceso para corroborar las hipótesis, como la asignación de la muestra para el estudio.
- Recopilación de datos y análisis de resultados, lo cual implica ejecutar los métodos y técnicas validados para obtener la información, luego se analiza e interpreta cada dato siguiendo un esquema de trabajo.
- Redacción de las conclusiones, referido a la confirmación o negación de las hipótesis antes planteadas, las limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones.

IX. TIPOS DE ESTUDIO

Según su finalidad es una investigación aplicada, ya que busca solucionar problemas de gestión de la institución educativa, a través de la aplicación de un taller de gestión por procesos para generar un modelo de escuela eficaz.

Por su carácter es una investigación experimental, pues está basado en la intervención consciente de una variable para observar su efecto en una situación determinada. Se emplea una metodología experimental.

Teniendo en cuenta su naturaleza, profundidad u objetivo, el presente estudio corresponde al enfoque de investigación cuantitativa, centrado en el análisis de fenómenos cuantificables¹⁰⁰ y emplea una metodología empírico-analítica.

Por su alcance temporal, este estudio es transversal (seccional, sincrónica) por lo que solo se realiza en un momento determinado. Además, se compran el antes y después de la aplicación de la variable independiente a un único grupo de estudio.

100 HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la Investigación*, cit., p. 5.

También se contrasta la teoría del estudio con el objetivo formulado las técnicas de análisis cuantitativos y el contexto de validación.

X. DISEÑO PREEXPERIMENTAL

Se refiere a un tipo de diseño que presente un nivel bajo de validez, por lo que el investigador debe observar de manera cuidadosa los resultados exploratorios obtenidos para extraer conclusiones que pueden ser de utilizadas en investigaciones de mayor profundidad¹⁰¹.

Este diseño se esquematiza del siguiente modo:

G:	O ₁	X	O ₂
----	----------------	---	----------------

Dónde:

G Grupo de estudios

O₁ Pretest

X Tratamiento de la variable independiente (taller de gestión por procesos)

O₂ Postest

Población, muestra y muestreo

Está constituido por:

Cuadro 2. Muestra

ACTORES	SEXO		TOTAL	PORCENTAJE
	M	F		
Director	1	-	1	100
Docentes	7	9	16	100
Administrativos	1	2	3	100
Padres de familia	1	1	2	
Total	10	12	22	

Fuente: Según cuadro de asignación del personal de la Institución Educativa.

- Muestreo. No probabilístico intencional, por las facilidades que brinda los actores de la institución educativa.
- Criterios de selección. Son parámetros que se toman en cuenta para elegir la muestra. En esta investigación son incluidos todos los docentes, el director, personal administrativo y los padres de familia

(solo aquellos que son representantes de aula o miembros de un comité).

XI. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro 3. Esquema de técnicas e instrumentos aplicados

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
La observación Técnica que consiste en la percepción directa de los hechos educativos.	Guía de observación Instrumento específico que requiere la técnica de observación. Consta de un listado de ítems agrupados por aspectos para visualizar el comportamiento de los sujetos pertenecientes al proceso o hecho educativo. Se tomará en cuenta para evaluar ambas variables de estudio tanto en la aplicación como en el seguimiento.
La entrevista Técnica que brinda información de uno o más individuos.	Guía de entrevista Instrumento aplicado para organizar la información brindada mediante la entrevista. Está conformada por una serie de ítems agrupados por aspectos, con que el investigador planteará las preguntas a los colaboradores. Se empleará para evaluar la variable independiente.
El análisis de documentos Consiste en el examen cualitativo de los documentos.	Guía de análisis de documentos Instrumento que posibilita la percepción valorativa de los datos técnicos y pedagógicos relacionados con el propósito del presente estudio. Se tendrá en cuenta para la construcción del marco teórico de ambas variables de estudio. Así mismo, se ha tomado en cuenta para validar los instrumentos de gestión de la institución educativa.
Escalas para medir actitudes	Escala de Likert Consta de un listado de ítems que deben ser calificados por el sujeto con el fin de medir sus actitudes respecto a un tema específico. Se recomienda no exceder la cantidad de veinte proposiciones. Es preferible que se utilicen varias opciones de respuesta, tales como () Muy de acuerdo; () De acuerdo; () Ni de acuerdo, ni desacuerdo; () En desacuerdo; () Muy en desacuerdo. Se ha empleado para el seguimiento de la variable dependiente (cultura de escuela eficaz) y para la medición del desarrollo de los talleres esta valoración: Inicio (1) Proceso (2) Logro (3)

XII. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos se analizarán a partir de tablas de frecuencia (información distribuida en categorías) y gráficos (lineales, diagramas, etc.) para su respectiva interpretación.

Según los datos estadísticos, se aplicará la media aritmética la desviación estándar, la t-student y la “r” de Pearson.

Para corroborar las hipótesis se empleará una prueba de “medias”.

En la discusión se utilizará las tesis citadas con anterioridad y las definiciones del marco teórico.

Las conclusiones deben responder los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

XIII. ASPECTOS ÉTICOS

Este estudio se ajusta a los parámetros éticos que rectifican los criterios científicos o profesionales establecidos en la normativa nacional e internacional.

La investigación se llevó a cabo a partir del visto bueno de la asesora con autorización y aprobación del proyecto de investigación, así como de la aceptación de la institución educativa donde se desarrolló el programa del taller de gestión por procesos, al contar para ello el consentimiento informado de los participantes.

XIV. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación con los objetivos planteados en el estudio, se detallan los resultados obtenidos mediante gráficos y tablas, así también se visualizan las respuestas extraídas del cuestionario aplicados a los docentes, director y administrativos de la I. E. N.º 86.694 de Taccarán, las cuales se analizaron con las medidas de tendencia central y la desviación típica en el programa Excel. Para la corroboración de las hipótesis se empleó la t-student mediante el programa SPSS.

Cuadro 4. Puntaje y nivel de cultura de escuela eficaz según las cuatro dimensiones establecidas

N.º	EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA				ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO				ESCUELA, FAMILIA Y COMUNIDAD				CULTURA DE ESCUELA EFICAZ			
	Pre-Test		Post-Test		Pre-Test		Post-Test		Pre-Test		Post-Test		Pre-Test		Post-Test	
	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel
1	6	PROCESO	44	INICIO	0	LOGRO	42	PROCESO	4	PROCESO	16	INICIO	10	PROCESO	102	LOGRO
2	0	INICIO	50	LOGRO	2	PROCESO	46	INICIO	2	INICIO	20	LOGRO	4	INICIO	116	PROCESO
3	4	PROCESO	48	PROCESO	4	PROCESO	42	LOGRO	2	INICIO	20	LOGRO	10	PROCESO	110	PROCESO
4	2	PROCESO	50	LOGRO	0	INICIO	42	PROCESO	0	INICIO	18	PROCESO	2	INICIO	110	LOGRO
5	4	PROCESO	48	LOGRO	2	PROCESO	46	LOGRO	6	LOGRO	18	PROCESO	12	PROCESO	112	PROCESO
6	2	PROCESO	46	LOGRO	6	LOGRO	42	LOGRO	0	INICIO	20	LOGRO	8	INICIO	108	LOGRO
7	8	LOGRO	48	LOGRO	2	INICIO	42	LOGRO	2	INICIO	18	PROCESO	12	INICIO	108	PROCESO
8	2	PROCESO	48	PROCESO	2	INICIO	44	PROCESO	6	LOGRO	18	PROCESO	10	INICIO	110	LOGRO
9	2	PROCESO	48	LOGRO	8	LOGRO	44	PROCESO	0	INICIO	16	INICIO	10	INICIO	108	PROCESO
10	6	PROCESO	48	PROCESO	2	PROCESO	44	PROCESO	0	INICIO	20	LOGRO	8	PROCESO	112	PROCESO
11	6	PROCESO	48	LOGRO	6	INICIO	44	PROCESO	2	INICIO	18	PROCESO	14	LOGRO	110	PROCESO
12	2	PROCESO	50	LOGRO	0	INICIO	42	LOGRO	0	INICIO	16	INICIO	2	INICIO	108	PROCESO
13	6	PROCESO	46	PROCESO	2	PROCESO	44	PROCESO	0	INICIO	20	LOGRO	8	PROCESO	110	PROCESO
14	8	LOGRO	50	LOGRO	6	LOGRO	40	LOGRO	4	PROCESO	20	LOGRO	18	LOGRO	110	PROCESO
15	4	PROCESO	50	LOGRO	4	INICIO	44	PROCESO	2	INICIO	16	INICIO	10	INICIO	110	PROCESO
16	8	LOGRO	48	PROCESO	2	PROCESO	42	LOGRO	0	INICIO	20	LOGRO	10	PROCESO	110	PROCESO
17	6	PROCESO	50	LOGRO	8	LOGRO	44	PROCESO	0	INICIO	18	PROCESO	14	LOGRO	112	PROCESO
18	6	PROCESO	48	PROCESO	2	PROCESO	46	LOGRO	6	LOGRO	16	INICIO	14	LOGRO	110	LOGRO
19	8	LOGRO	50	LOGRO	0	INICIO	44	PROCESO	0	INICIO	20	LOGRO	8	PROCESO	114	PROCESO
20	2	PROCESO	48	PROCESO	4	PROCESO	44	PROCESO	2	INICIO	18	PROCESO	8	INICIO	110	PROCESO
21	4	PROCESO	46	PROCESO	4	PROCESO	42	LOGRO	0	INICIO	16	INICIO	8	INICIO	104	INICIO
22	0	INICIO	44	INICIO	2	PROCESO	44	PROCESO	0	INICIO	18	PROCESO	2	INICIO	106	INICIO
\bar{X}	4,36		48		3,09		43,4		1,73		18,18		9,18		109,5	
S	2,59		1,85		2,45		1,56		2,16		1,62		4,13		3,02	
CV%	16,8		25,9		12,6		27,3		29,4		11,2		22,3		36,3	

Cuadro 5. Distribución numérica y porcentual del nivel de la variable dependiente, según el grupo de estudio

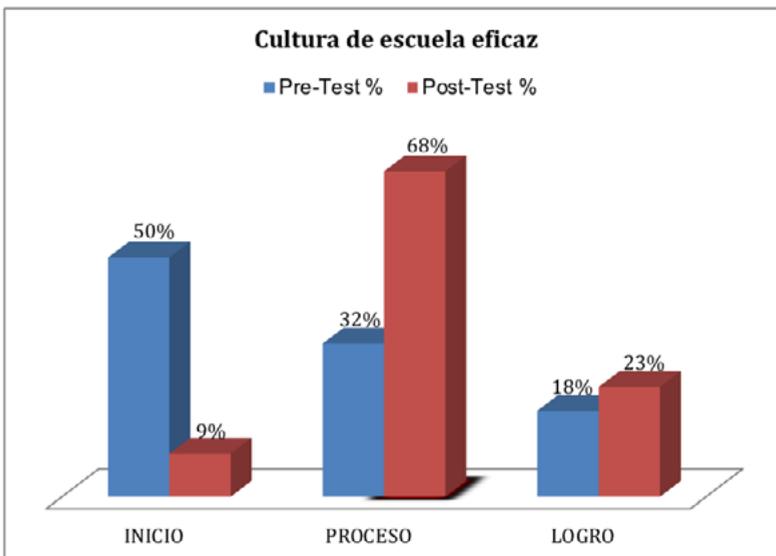
CULTURA DE ESCUELA EFICAZ	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N.º	%	N.º	%
INICIO	102-106	11	50%	2	9%
PROCESO	107-112	7	32%	15	68%
LOGRO	113-116	4	18%	5	23%
Total		22	100%	22	100%

Fuente: Base de datos cuestionario a docentes

– Interpretación

En el cuadro 2 se observa datos del pretest, cuyo 50% presenta una cultura de escuela eficaz en inicial, el 32% se encuentra en proceso hacia la cultura de escuela eficaz y solo el 18% considera el nivel de logro. No obstante, en los resultados de postest se evidencia que el 9% presenta un nivel de inicio, el 68% está en proceso a la cultura de escuela eficaz y el 23% está en el nivel de logro. Por lo tanto, se determina un desarrollo significativo en la variable dependiente al aplicar los talleres de gestión por procesos.

Figura 1. Pretest y postest según la variable dependiente



Fuente: Cuadro 5.

Cuadro 6. Distribución numérica y porcentual de la dimensión de evaluación para la mejora de aprendizajes, según grupo de estudio

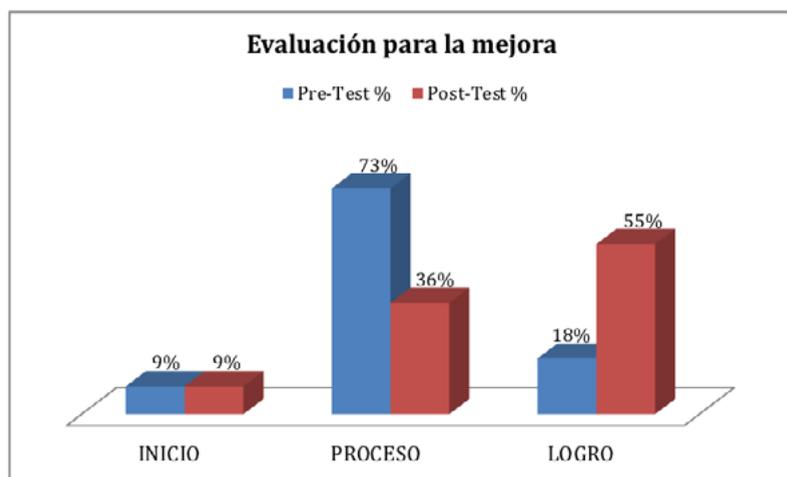
Dimensiones	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N.º	%	N.º	%
EVALUACIÓN y MEJORA CONTINUA					
INICIO	44-45	2	9%	2	9%
PROCESO	46-48	16	73%	8	36%
LOGRO	49-50	4	18%	12	55%
Total		22	100%	22	100%

Fuente: Base de datos cuestionario a docentes.

– Interpretación

Según el cuadro, en el pretest se evidencia que el 9% presenta en inicio la evaluación y mejora continua, un 73% se muestra en proceso y el 18% logra la evaluación y mejora continua; por otra parte, en el posttest se advierte que el 9% presenta un nivel de inicio en la evaluación y mejora continua, el 36% está en proceso y el 55% se ubica en el nivel de logro de la evaluación y mejora continua; por lo tanto, se determina un progreso significativo en la dimensión de evaluación y mejora continua, como producto de los talleres.

Figura 2. Dimensión correspondiente a la evaluación para la mejora de aprendizajes



Fuente: Cuadro 3.

Cuadro 7. Distribución numérica y porcentual de la dimensión de acompañamiento y monitoreo pedagógicos, según el grupo experimental

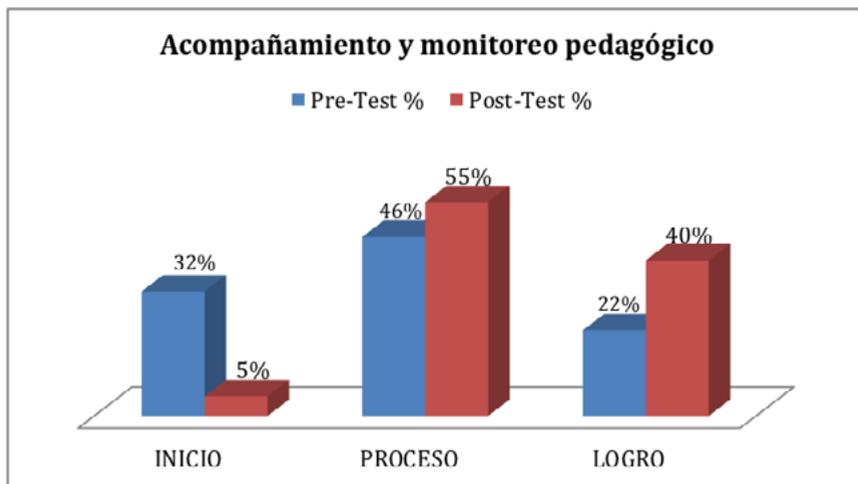
Dimensiones	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N.º	%	N.º	%
ACOMPANAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO					
INICIO	40-42	7	32%	1	5%
PROCESO	43-44	10	46%	12	55%
LOGRO	45-46	5	22%	9	40%
Total		11	100%	11	100%

Fuente: Base de datos cuestionario a docentes.

– Interpretación

De acuerdo con lo observado en la columna de pretest del cuadro 7, el 32% presenta acompañamiento y monitoreo pedagógico inicial, el 46% está en proceso hacia la cultura de escuela eficaz y el 22% considera un nivel de logro en el acompañamiento y monitoreo pedagógico; sin embargo, en el postest, el 5% presenta acompañamiento y monitoreo pedagógico inicial, el 55% está en proceso de acompañamiento y monitoreo pedagógico y el 40% muestra un nivel de logro del acompañamiento y monitoreo pedagógico. Por ende, se determina un avance significativo en la variable dependiente.

Figura 3. Dimensión correspondiente al acompañamiento y monitoreo pedagógico



Fuente: Cuadro 7.

Cuadro 8. Distribución numérica y porcentual de la dimensión de escuela, familia y comunidad, según el grupo de estudio

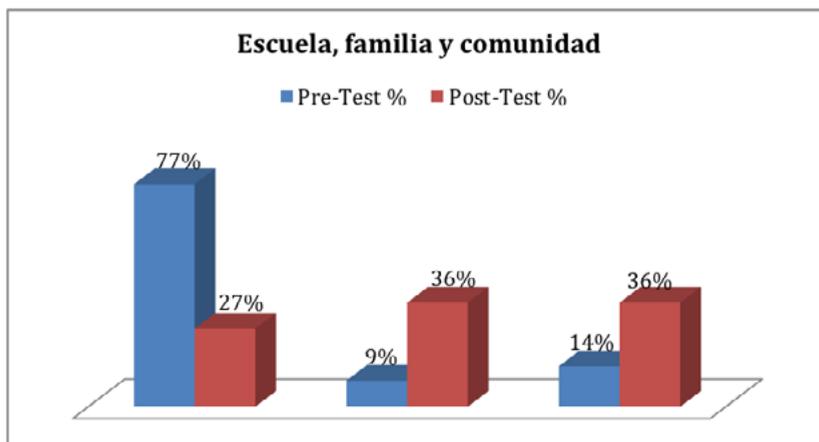
Dimensiones	Escala	Pre-Test		Post-Test	
		N.º	%	N.º	%
ESCUELA, FAMILIA Y COMUNIDAD					
Inicio	8-10	17	77%	6	27%
Proceso	4-7	2	9%	8	36%
Logro	0-3	3	14%	8	36%
Total		22	100%	11	100%

Fuente: Base de datos cuestionario a docentes.

– Interpretación

Según lo advertido en el pretest del cuadro 8, el 77% presenta un nivel de inicio del vínculo escuela, familia y comunidad, el 9% está en proceso de generar un vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad, mientras que el 14% está en logro del vínculo de escuela, familia y comunidad. Sin embargo, en el postest se evidencia que el 27% muestra un nivel de inicio de este vínculo y un 36% tanto en el nivel de proceso como en logro. Por lo tanto, se establece una mejora significativa en la variable dependiente.

Figura 4. Dimensión correspondiente a la escuela, familia y comunidad



Fuente: Cuadro 8.

Cuadro 9. Análisis de significancia de la cultura de escuela eficaz, según dimensiones

Variable	Prueba	Grupos de Estudio	Estadístico “ t_c ”	Probabilidad “p”	Significancia
CULTURA DE ESCUELA EFICAZ	Experimental	Pre-Test	94.867	0.000	p = 0.000 < 0.05 Significativo
		Post-Test			
Dimensiones					
EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Experimental	Pre-Test	68.208	0.000	p = 0.000 < 0.05 Significativo
		Post-Test			
ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO PEDAGÓGICO	Experimental	Pre-Test	63.409	0.000	p = 0.000 < 0.05 Significativo
		Post-Test			
ESCUELA, FAMILIA Y COMUNIDAD	Experimental	Pre-Test	26.112	0.000	p = 0.000 < 0.05 Significativo
		Post-Test			

Fuente: Base de datos cuestionario a docentes.

– Interpretación

De acuerdo con lo observado en el cuadro 9, el valor del grupo de estudio respecto a sus variables y dimensiones presenta un valor de significancia menor que 0.05; por lo tanto, los talleres de gestión por procesos implementados proporcionan el desarrollo favorable de una cultura de escuela eficaz, con una evaluación para la mejora continua, un óptimo vínculo entre instituciones educativas, comunidad y familias, así como un acompañamiento y monitoreo pedagógico beneficioso.

Cuadro 10. Estadísticas descriptivas de la cultura de escuela eficaz, según dimensiones

Variable	Grupo de estudio	Prueba	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
CULTURA DE ESCUELA EFICAZ	Experimental	Pre-Test	2	18	9.18	4.125
		Post-Test	102	116	109.55	3.019
Dimensiones						
EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Experimental	Pre-Test	0	8	4.36	2.592
		Post-Test	44	50	48	1.852
ACOMPAÑAMIENTO y MONITOREO PEDAGÓGICO	Experimental	Pre-Test	0	8	3.09	2.448
		Post-Test	40	46	43.36	1.560
ESCUELA, FAMILIA y COMUNIDAD	Experimental	Pre-Test	0	6	1.73	2.164
		Post-Test	166	20	18.18	1.622

Fuente: Base de datos cuestionario a docentes.

– Interpretación

En el cuadro 10 se advierte que tanto la variable dependiente como sus respectivas dimensiones, cuenta con un incremento significativo en los valores máximo, mínimo y la media del grupo de estudio del pretest y postest. Por ende, los talleres de gestión por procesos para una cultura de escuela eficaz han sido exitosos.

– Contrastación de hipótesis

XV. CULTURA DE ESCUELA EFICAZ

Análisis de significancia de la “T” en la cultura de escuela eficaz, según grupo de estudio

A continuación, se presentan las hipótesis que serán comprobadas:

H₀: Los talleres de gestión por procesos no favorecen la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

H₁: Los talleres de gestión por procesos favorecen de manera significativa la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

$$H_0 : u_{post} - u_{pre} = 0$$

$$H_1 : u_{post} - u_{pre} > 0$$

Estadístico de prueba:

$$t_c = \frac{\bar{d}}{S_{\bar{d}} / \sqrt{h}}$$

Promedio diferencial:

$$\bar{d} = \frac{\sum d_i}{h} = 100.364$$

Desviación diferencial:

$$S_{\bar{d}} = \sqrt{\frac{\sum (d_i - \bar{d})^2}{h - 1}} = 4.962$$

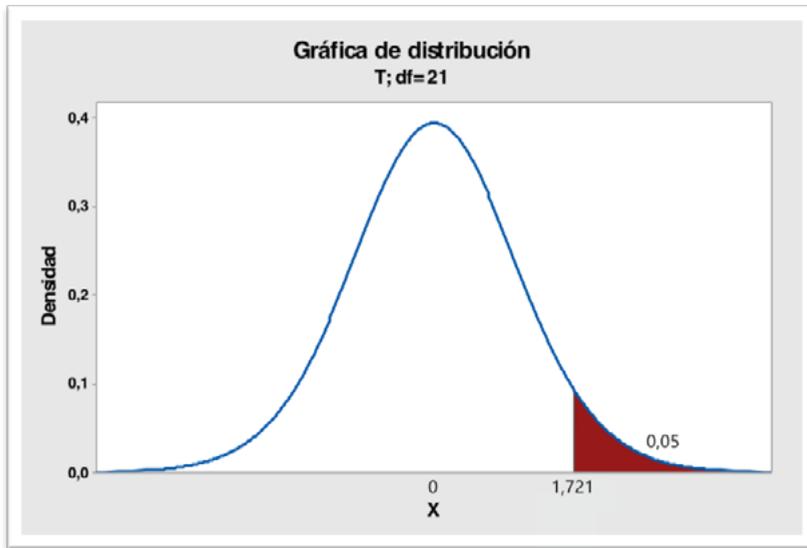
Valor de prueba:

$$t_c = \frac{100.364}{4.962 / \sqrt{22}} = 94.867$$

Región crítica

Nivel de significancia = 5%

Figura 5. Región crítica de la hipótesis estadística referida a la cultura de escuela eficaz



Fuente: Cuadro 9.

Cuadro 11. Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo de estudio

Valor de la distribución	Grados de libertad	"p"
$t_c = 94,867$	$n - 1 = 22 - 1 = 21$	0,000

Según lo advertido en el cuadro 11, la probabilidad del estadístico "p" es menor que 0,05, además, el valor de t_c demuestra que la hipótesis nula es falsa y admite la hipótesis alterna. Por lo tanto, los talleres de gestión por procesos empleados propician una cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

XVI. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Análisis de significancia de la "T" en la evaluación y mejora continua, según el grupo de estudio

– Hipótesis

H₀: Los talleres de gestión por procesos no favorecen la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

H₁: Los talleres de gestión por procesos favorecen de manera significativa la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

$$H_0 : u_{post} - u_{pre} = 0$$

$$H_1 : u_{post} - u_{pre} > 0$$

Estadístico de prueba:

$$t_c = \frac{\bar{d}}{S_{\bar{d}} / \sqrt{h}}$$

Promedio diferencial:

$$\bar{d} = \frac{\sum d_i}{h} = 43.636$$

Desviación diferencial:

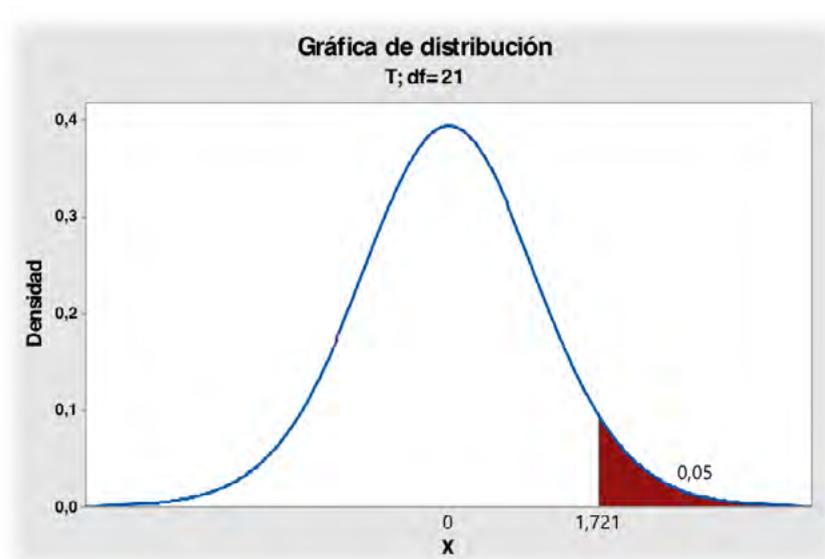
$$S_{\bar{d}} = \sqrt{\frac{\sum (d_i - \bar{d})^2}{h - 1}} = 3.001$$

Valor de prueba: $t_c = \frac{43.636}{3.001 / \sqrt{22}} = 68.208$

Región crítica:

Nivel de significancia = 5%

Figura 6. Región crítica de la hipótesis estadística referida a la evaluación y mejora continua



Fuente: Cuadro 9

Cuadro 12. Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo de estudio

Valor de la distribución	Grados de libertad	"p"
$t_c = 68.208$	$n - 1 = 22 - 1 = 21$	0.000

De acuerdo con lo observado en el cuadro 12, el valor de "p" es menor que 0.05, por lo tanto, la evaluación y mejora continua propicia de manera significativa la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

XVII. ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO

Análisis de significancia de la "T" en el acompañamiento y monitoreo pedagógico, según el grupo de estudio

– Hipótesis

H₀: Los talleres de gestión por procesos no favorecen la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

H_1 : Los talleres de gestión por procesos favorecen de manera significativa la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

$$H_0 : u_{post} - u_{pre} = 0$$

$$H_1 : u_{post} - u_{pre} > 0$$

Estadístico de prueba:

$$t_c = \frac{\bar{d}}{S_{\bar{d}} / \sqrt{h}}$$

Promedio diferencial:

$$\bar{d} = \frac{\sum d_i}{h} = 40.273$$

Desviación diferencial:

$$S_{\bar{d}} = \sqrt{\frac{\sum (d_i - \bar{d})^2}{h - 1}} = 2.979$$

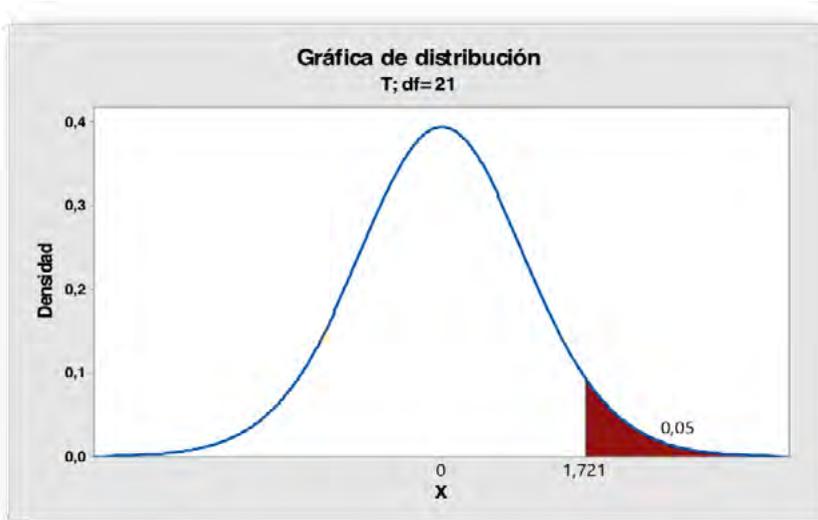
Valor de prueba:

$$t_c = \frac{40.273}{2.979 / \sqrt{22}} = 63.409$$

Región crítica:

Nivel de significancia = 5%

Figura 7. Región crítica de la hipótesis estadística referida al acompañamiento y monitoreo



Cuadro 13. Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo experimental

Valor de la distribución	Grados de libertad	"p"
$t_c = 63.409$	$n - 1 = 22 - 1 = 21$	0.000

De acuerdo con lo advertido en el cuadro 13, el valor de "p" es menor que 0.05, por lo que el acompañamiento y monitoreo pedagógico aplicados promueven la cultura de escuela eficaz de manera significativa en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

Análisis de significancia de la "T" en el vínculo de la escuela, familia y comunidad, según el grupo de estudio

– Hipótesis

H₀: Los talleres de gestión por procesos no favorecen la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

H₁: Los talleres de gestión por procesos favorecen de manera significativa la cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

$$H_0 : u_{post} \square u_{pre} = 0$$

$$H_1 : u_{post} \square u_{pre} > 0$$

Estadístico de prueba:
$$t_c = \frac{\bar{d}}{S_{\bar{d}} / \sqrt{h}}$$

Promedio diferencial:
$$\bar{d} = \frac{\sum d_i}{h} = 16.455$$

Desviación diferencial:

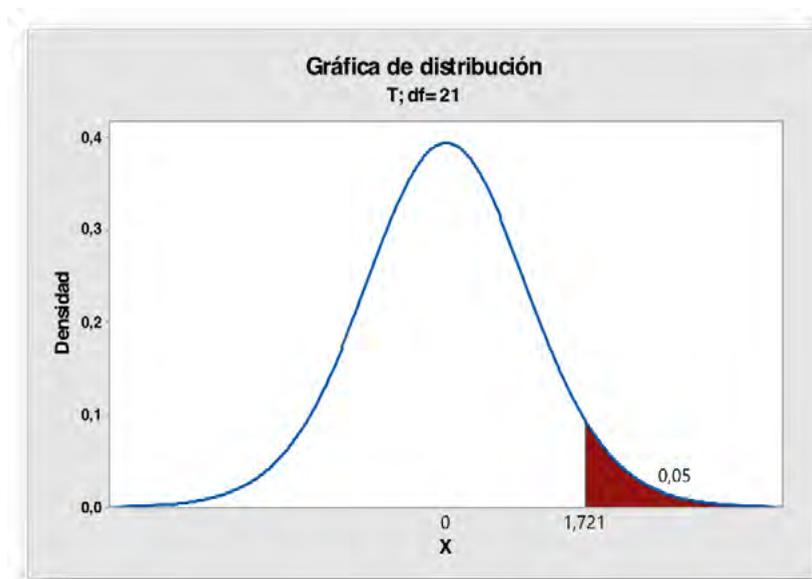
$$S_{\bar{d}} = \sqrt{\frac{\sum (d_i - \bar{d})^2}{h - 1}} = 2.956$$

Valor de prueba:
$$t_c = \frac{16.455}{2.956 / \sqrt{22}} = 26.112$$

Región crítica:

Nivel de significancia = 5 %

Figura 8. Región crítica de la hipótesis estadística referida a la escuela, familia y comunidad



Cuadro 14. Resultados de la hipótesis estadística, según el grupo de estudio

Valor de la distribución	Grados de libertad	"p"
$t_c = 26.112$	$n - 1 = 22 - 1 = 21$	0.000

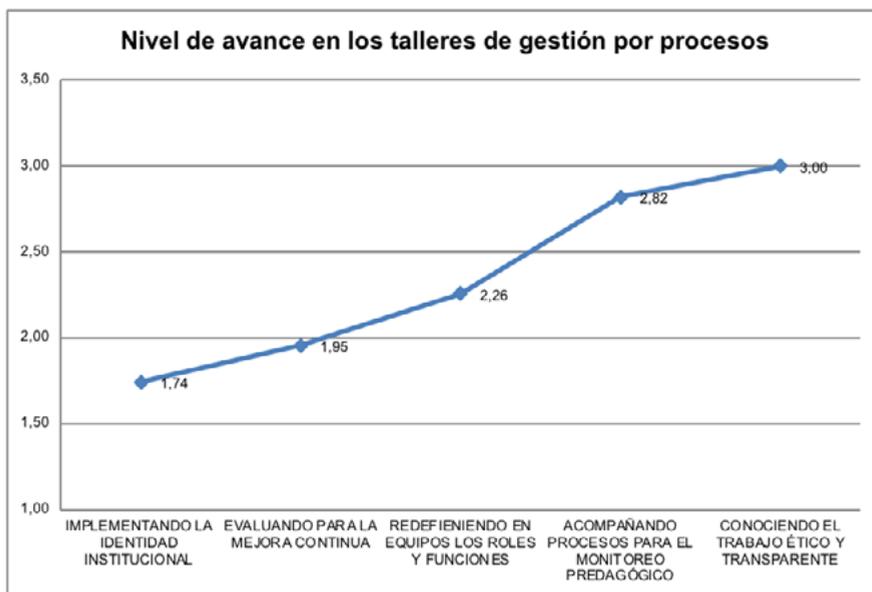
Según lo advertido en el cuadro 14, el valor del estadístico "p" es menor que 0.05, lo cual demuestra que el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad propicia de manera significativa una cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán.

Cuadro 15. Registro de participantes en el taller de gestión por procesos

N.º	IMPLEMENTANDO LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL			EVALUANDO PARA LA MEJORA CONTINUA			REDEFINIENDO EN EQUIPOS LOS ROLES Y FUNCIONES			ACOMPAÑANDO PROCESOS PARA EL MONITOREO PEDAGÓGICO			CONOCIENDO EL TRABAJO ÉTICO Y TRANSPARENTE		
	Direccionamiento institucional	Definiendo factores claves y objetivos	Identificación de procesos y su finalidad	Recopilación y análisis de información	Midiendo y evaluando objetivos e indicadores	Estableciendo mejora continua en los procesos	Construyendo equipos de trabajo integrados	Descomponiendo los procesos y subprocesos según roles	Implementando la participación activa de todos los actores	Revisando la programación curricular anual	Redefiniendo las unidades didácticas	Generando situaciones de aprendizaje significativo	Implantando el balance y rendición de cuentas	Fortaleciendo el sentido de pertenencia y cultura de transparencia	Fomentando la participación y vigilancia en la institución
1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
3	1	2	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
5	2	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2	3	3	3	3
6	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3
7	2	1	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
8	1	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3
9	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
11	2	2	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3
12	2	3	1	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3
13	2	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3
14	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
15	1	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
16	1	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
17	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
18	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
19	2	2	1	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3
20	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3
21	1	1	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3
22	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
PUNT.	35	40	40	46	40	43	48	49	52	60	60	66	66	66	66
PROM	1,59	1,82	1,82	2,09	1,82	1,95	2,18	2,23	2,36	2,73	2,73	3,00	3,00	3,00	3,00
	1,74			1,95			2,26			2,82			3,00		

Fuente: Desarrollo del taller en la I. E. del 28 de noviembre 2014 al 16 de enero 2015.

Figura 9. Sesiones de aprendizaje en los talleres de gestión por procesos para propiciar una cultura de escuela eficaz



Fuente: Cuadro 15

Según lo observado en la figura 9, la tendencia del nivel de avance de los talleres aplicados requiere de la implementación de la identidad institucional como nivel de inicio, luego se incrementó de manera progresiva en la unidad de evaluación para la mejora continua, seguido de la redefinición en equipos de los roles y funciones, el acompañamiento y monitoreo pedagógico, así también se necesita del trabajo ético y transparente para propiciar un cultura eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Tacllán.

XVIII. DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS DE LOS TALLERES DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADOS EN EL COLEGIO DE TACLÁN

Respecto al objetivo general propuesto, los resultados del cuadro 9 referidos al grupo de estudio, tanto de la variable dependiente como de sus dimensiones, muestran que el valor estadístico de “p” es menor que 0.05; por lo que la aplicación de los talleres de gestión por procesos, mediante sesiones crítico-reflexivas, facilitan la implementación de

una cultura de escuela eficaz, lo cual se relaciona con la investigación de ALTABA DOLZ¹⁰².

En cuanto a la investigación realizada por ANTONIA PENALVA LÓPEZ, M. ÁNGELES HERNÁNDEZ PRADOS y CATALINA GUERRERO ROMERA¹⁰³, se propone fomentar una calidad educativa, cuyo docente asume el rol respectivo para gestionar el aula y propiciar un sistema educativa exitoso. Esto coincide con los planteamientos propuestos por el grupo de normas ISO 9000 y el modelo EFQM, que fomentan un enfoque basado en procesos para la gestión de la organización, a fin de obtener resultados que satisfagan al cliente¹⁰⁴. También se requiere elaborar instrumentos de gestión en función de estrategias metodológicas que regulen los recursos y acciones empleadas para lograr resultados favorables y superar los bajos rendimientos alcanzados en las últimas evaluaciones¹⁰⁵, propuesta que se relaciona con el planteamiento de ROSA BLANCO *et al.*¹⁰⁶; así mismo, una educación de calidad como acción pública precisa de dos atributos básicos: la eficacia y la eficiencia, lo cual se ha demostrado en los resultados obtenidos en el estudio de caso del colegio de Taclán.

En este sentido, los estudios del movimiento de escuela eficaz aseveran que una escuela demuestra eficacia cuando todos los estudiantes desarrollan sus habilidades y conocimientos a un grado mayor que

-
- 102 ALTABA DOLZ. “La nueva gestión pública y la gestión por competencias”, cit.
- 103 ANTONIA PENALVA LÓPEZ, M. ÁNGELES HERNÁNDEZ PRADOS y CATALINA GUERRERO ROMERA. “La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso”, *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 16, n.º 2, 2013, pp. 77 a 91, disponible en [<https://revistas.um.es/reifop/article/view/180931/155401>].
- 104 JAIME BELTRÁN SANZ, MIGUEL ÁNGEL CARMONA CALVO, REMIGIO CARRASCO PÉREZ, MIGUEL ÁNGEL RIVAS ZAPATA y FERNANDO TEJEDOR PANCHÓN. *Guía para una gestión basada en procesos*, Andaluz, Imprenta Berekintza, 2002.
- 105 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Evaluación Censal de Estudiantes 2013*, Lima, MINEDU, 2013.
- 106 ROSA BLANCO, INÉS AGUERRONDO, GLORIA CALVO, GABRIELA CARES, LEONOR CARIOLA, RUBÉN CERVINI, NORA DARI, EDUARDO FABARA, LILIANA MIRANDA, JAVIER MURILO, ROSARIO RIVERO, MARCELA y MARGARITA ZORILLA. *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, unesco y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (Ilece), 2008, disponible en [<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163174>].

los resultados esperados, al considerar su rendimiento precedente y entorno social económico y cultura de las familias¹⁰⁷. Este hallazgo es corroborado por AGUERRONDO¹⁰⁸, quien afirma que dirigir las modificaciones de una empresa es un compromiso de la gestión efectiva, este procedimiento es de alto riesgo debido a que se realiza junto con el cambio del modelo de gestión. Por tanto, si hay más responsabilidad de los actores educativos hacia la escuela, se lograrán mejores resultados respecto al logro de aprendizaje de los estudiantes.

XIX. DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS PARTICULARES

En cuanto al segundo objetivo específico, se presentan los resultados tanto de la variable dependiente como de sus respectivas dimensiones en el cuadro 10, cuyos valores de tendencia central correspondientes al grupo de estudio incrementan de manera significativa del pretest al postest, lo cual establece el éxito de los talleres de gestión por procesos para una cultura de escuela eficaz. Esto revalida los estudios de PÉREZ, BELLET, RACZYNSKI y MUÑOZ¹⁰⁹, de los cuales se infiere que una escuela eficaz fomenta que todos los estudiantes se desarrollen a cabalidad, conclusión que es sustentada en los planteamientos de BOLÍVAR¹¹⁰ respecto a cómo mejorar las instituciones educativas para el logro de los aprendizajes de los estudiantes. De igual manera, el MINEDU¹¹¹ considera la premisa antes descrita en la propuesta de un nuevo marco curricular, reestructuración que establece modificaciones administrativas, curriculares y de docentes –donde los docentes sean organizados según su relación cooperativa y profesionalismo–, es decir, se requiere un cambio de gestión en el sistema educativo, como se ha demostrado en esta investigación a través de la gestión por pro-

-
- 107 MURILLO TORRECILLA. *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*, cit., p. 18
- 108 AGUERRONDO. *Escuelas por el cambio*, cit.
- 109 PÉREZ, BELLET, RACZYNSKI y MUÑOZ. “¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza”, cit.
- 110 BOLÍVAR. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, cit.
- 111 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco curricular. Propuesta de trabajo. Tercera versión*, cit.

cesos, al lograr avances significativos. Estos cambios solo son posibles a partir del propio docente y directivo de las instituciones educativas como lo estipulan los marcos de buen desempeño del docente y de la dirección^{112 113}. Por ende, sí es posible fomentar una cultura de escuela eficaz a partir de un proceso de revisión de la gestión de cada fase involucrada y el trabajo en equipo, además, se debe laborar de manera ética y transparente en todas las acciones que compete a la institución educativa.

Respecto al tercer objetivo específico, los resultados del cuadro 12 muestran que la dimensión de evaluación y mejora continua propician de manera significativa el desarrollo de una cultura de escuela eficaz en la institución educativa, lo cual se relaciona con la investigación de SANTAMARÍA VICARTE¹¹⁴, quien infiere que un sistema por competencias es esencial para la formación de una gestión del talento, lo que se evidencia en el rendimiento del personal de la organización. Del mismo modo, el IPEBA¹¹⁵ señala que la institución educativa precisa de una autoevaluación para optimizar la calidad de educación brindada o regular su accionar hacia la mejora continua.

A partir de los resultados del cuadro 13, relacionados con el cuarto objetivo específico, se observa que el acompañamiento y monitoreo pedagógico propician de manera significativa la cultura de escuela eficaz en la institución educativa analizada en este libro. Tal como lo proponen BETTINA LAURA DONADELLO ANADÓN y JOSÉ LUIS BERNAL AGUDO¹¹⁶ en su estudio de caso, pues la calidad edu-

112 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Ley General de Educación y Reglamento de la Ley General de Educación*, cit.

113 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco de buen desempeño directivo*, cit.

114 SANTAMARÍA VICARTE. “El sistema de gestión por competencias en España. Claves para su éxito”, cit.

115 IPEBA. INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. “¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa?”, matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones educativas de Educación Básica Regular, Lima, IPEBA, 2013.

116 BETTINA LAURA DONADELLO ANADÓN y JOSÉ LUIS BERNAL AGUDO. “El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA”, (tesis doctoral), Zaragoza, Universidad de Zaragoza, 2011, disponible en [<https://zaguan.unizar.es/record/5745?ln=es>].

cativa se logra cuando la institución se adapta a las necesidades y preferencias de cada miembro de la comunidad educativa. Además, esto solo es factible a partir de un buen liderazgo pedagógico, lo cual que se evidencian a través de un acompañamiento y monitoreo pedagógico de manera sistemática y democrática¹¹⁷.

En lo que respecta al quinto objetivo específico, se establece que el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad favorece, de manera significativa, el desarrollo de la cultura de escuela eficaz, pues bajo el liderazgo directivo de la escuela se distribuyen las funciones de los otros dos actores para establecer una alianza estratégica que permita mejorar los aprendizajes impartidos a los estudiantes. Esto se desarrolla en un contexto de responsabilidad compartida¹¹⁸, cuyo principal eje se centra en la participación activa de la familia en la gestión escolar. El segundo eje se enfoca en la formación de un centro educativo que permita la intervención de la comunidad para el desarrollo local. El siguiente eje se refiere a los acuerdos que establece la comunidad con sectores públicos o privados para aportar en la mejora de los procesos pedagógicos, con el fin de cumplir los objetivos de aprendizaje. Por último, se cuenta con un eje orientado al reconocimiento e inserción de los saberes locales en la práctica pedagógica, para permitir el desarrollo de un proyecto que conlleve a optimizar el entorno interno y externo de la institución educativa.

117 MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco de buen desempeño directivo*, cit.

118 *Ibíd.*

CAPÍTULO CUARTO

Conclusiones

- Se infiere que los talleres de gestión por procesos propician una cultura de escuela eficaz en la I. E. N.º 86.694 de Taclán, que se constata en el cuadro 9.
- Las sesiones desarrolladas durante la aplicación de los talleres han consolidado los procesos estratégicos de la institución educativa mediante el trabajo cooperativo. Esto también ha potenciado la identidad institucional, ha permitido una evaluación para la mejora continua, así como el ejercicio del liderazgo pedagógico mediante el acompañamiento y monitoreo (ver figura 5 y cuadro 9).
- Antes de aplicar los talleres de gestión por proceso en la I. E. N.º 86.694 de Taclán, se observa que la cultura de esta escuela era incipiente o estaba en proceso. Luego del postest, se muestra un grado alto de valoración de los procesos y permite el desarrollo de una cultura de escuela eficaz.
- Se deduce que los talleres de gestión por proceso aplicados propician la evaluación y mejora continua de la institución educativa respecto a su cultura. Esto se evidencia al momento de autoevaluarse en función de las sesiones critico-reflexivas, que permiten una apropiada toma de decisiones para aumentar el progreso de la institución y lograr una visión compartida.

- Los talleres aplicados posibilitan el proceso de acompañamiento y monitoreo pedagógico para que el líder pedagógico, de manera interactiva e innovadora, ejecute los procesos de planeación curricular y unificación de criterios aplicables a la formación de unidades didácticas y a la generación de aprendizajes significativos.
- Se concluye que los talleres de gestión por procesos propician la relación entre el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad, con el fin de promover un trabajo en conjunto para la mejora de la gestión educativa.

CAPÍTULO QUINTO

Recomendaciones

- A los actores de los diversos centros educativos, se sugiere brindar sostenibilidad al resultados de los talleres de gestión por procesos aplicados mediante una constante reflexión crítica y colectiva con todos para favorecer la apropiación de una cultura de escuela eficaz, que se centre en el rendimiento de los estudiantes. Además, se requiere el fortalecimiento de los procesos de gestión estratégico, de soporte y operativo, para garantizar la eficiencia y eficacia de los resultados en la institución educativa y cumplir la misión, los objetivos estratégicos y la visión compartida.
- A los agentes educativos, se recomienda impulsar y desarrollar una cultura de valoración institucional a partir de la construcción de elementos compartidos y con avances significativos hacia el logro de la direccionalidad institucional. Así mismo, se debe instituir la autoevaluación, evaluación y mejora continua de las instituciones educativas para garantizar los procesos de gestión, proponer mejoras continuas y sobre todo lograr los objetivos institucionales.
- Se recomienda enfatizar el acompañamiento y monitoreo pedagógico en las aulas de clase, para garantizar la implementación de la ejecución de los planes curriculares, el desarrollo de cada contenido y la operativización a través de situaciones de aprendizaje significativo.

- Se sugiere que los docentes, administrativos y directivos de cada institución educativa se comprometa y constituya alianzas estratégicas con los estudiantes, la familia y comunidad, para ser exitosos en la enseñanza que ofrecen, propendiendo a la calidad y con elementos comunes que explican el logro de los aprendizajes esperados.

BIBLIOGRAFÍA

AGUERRONDO, INÉS. *La escuela como organización inteligente*, Buenos Aires, Troquel, 1996.

AGUERRONDO, INÉS. *Escuelas por el cambio*, Buenos Aires, IIPE-UNESCO, 2007.

ALBÁN, MAYRA; GLORIA VIZCAÍNO y FABRICIO TINAJEIRO. “La Gestión por Procesos en las Instituciones de Educación Superior”, en *UTCiencia Ciencia y Tecnología al Servicio del Pueblo*, vol. 1, n.º 3, 2014, pp. 140 a 149, disponible en [<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17/19>].

ALTABA DOLZ, EUGENIA. “La nueva gestión pública y la gestión por competencias”, (tesis doctoral), Reus, Universitat Rovira I Virgili, 2009, disponible en [<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8818/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

AYALA CANCHÉ, MARÍA GUADALUPE. *Capacitación en Administración I*, México D. F., Klik Soluciones Educativas, 2020.

BARBA ÁLVAREZ, ANTONIO. “Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos”, en *Gestión y Estrategia*, n.º 38, México, Departamento de Economía, DCSH, UAM-I, julio-diciembre de 2010, disponible en [<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/103/817>].

BARBA MIRANDA, LAURA CRISTINA y KARINA ELIZABETH DELGADO VALDIVIESO. “Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa”, *Revista Educare*, vol. 25, n.º 1, 2021, disponible en [<https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>].

BELAVI, GUILLERMINA y JAVIER MURILLO. “Democracia y Justicia Social en las Escuelas: Dimensiones para Pensar y Mejorar la Práctica Educativa”, *REICE. Revista Iberoamericana sobre*

Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Madrid, Universidad de Madrid, 2020, disponible en [https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020_18_3_001].

BELTRÁN SANZ, JAIME; MIGUEL ÁNGEL CARMONA CALVO, REMIGIO CARRASCO PÉREZ, MIGUEL ÁNGEL RIVAS ZAPATA y FERNANDO TEJEDOR PANCHÓN. *Guía para una gestión basada en procesos*, Andaluz, Imprenta Berekintza, 2002.

BLANCO, ROSA; INÉS AGUERRONDO, GLORIA CALVO, GABRIELA CARES, LEONOR CARIOLA, RUBÉN CERVINI, NORA DARI, EDUARDO FABARA, LILIANA MIRANDA, JAVIER MURILO, ROSARIO RIVERO, MARCELA y MARGARITA ZORILLA. *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, UNESCO y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE), 2008, disponible en [<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163174>].

BOLÍVAR, ANTONIO. “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula”, en *Educ. Soc.*, vol. 26, n.º 92, Granada, España, FCE, Universidad de Granada, 2005, pp. 859 a 888, disponible en [<https://www.scielo.br/j/es/a/s6LvV9GbHP3sDVGjkkX9gmw/?format=pdf&lang=es>].

BRAVO CARRASCO, JUAN. *Gestión de procesos*, Santiago de Chile, Evolución, 2008.

CANTÓN MAYO, ISABEL. “Introducción a los Procesos de Calidad”, en *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 8, n.º 5, pp. 3 a 18, 2010, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>].

CARDÓ FRANCO, ANDRÉS. *Consejo Nacional de Educación. Proyecto Educativo Nacional, balance y recomendaciones 2013*, Lima, Industria Gráfica MARCOLE, 2014.

CEPEDA DOVALA, JESÚS MARTÍN. *Estrategias de enseñanza para el aprendizaje de competencias*, Saltillo Coahilla, México, 2013.

- CEPLAN. CENTRO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. *Plan bicentenario al 2021*, Lima, Ceplan, 2011.
- CHACÓN CANTOS, JAVIER STALIN. “Modelo de gestión de calidad para hospitales”, (tesis de doctorado), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2018, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8344/Chacon_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y].
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la administración general*, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestión del Talento Humano*, México D. F., McGraw-Hill, 2019.
- DÍAZ PIRAQUIVE, FLOR NANCY. “Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICS y crecimiento empresarial. ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?”, en *Universidad & Empresa*, vol. 7, n.º 15, 2008, pp. 151 a 176, disponible en [<https://bit.ly/3EqyHbm>].
- DONADELLO ANADÓN, BETTINA LAURA y JOSÉ LUIS BERNAL AGUDO. “El Director en los Centros de Educación Primaria: Gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro. Estudio de caso de un CRA”, (tesis doctoral), Zaragoza, Universidad de Zaragoza, 2011, disponible en [<https://zaguan.unizar.es/record/5745?ln=es>].
- FERNÁNDEZ CABRERA, ANTERO y LUIS ÁNGEL RAMÍREZ OLASCOAGA. “Propuesta de un Plan de Mejoras, Basado en Gestión por Procesos, para incrementar la Productividad en la Empresa Distribuciones”, Chiclayo, Perú, Universidad Señor de Sipán, 2017, disponible en [<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- FISCHMAN, DAVID. *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa*, Lima, Punto y Coma Editores SAC, 2009.

- FLORES RIVERA, EFRAÍN. *Introducción al estilo APA, Citas, referencias y formatos del documento*, 6.^a ed., Bogotá, Biblioteca Conrado F. Asenjo, 2010.
- FULLAN, MICHAEL. “El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje”, en *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol. 6, n.º 2, pp. 1 a 14, 2002, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267002.pdf>].
- GARCÍA COLINA, FERNANDO JAVIER; SAÚL CRISPÍN JUÁREZ HERNÁNDEZ y LORENZO SALGADO GARCÍA. *Gestión Escolar y Calidad Educativa*, Tlaxcala, México, Universidad Autónoma de Tlaxcala, 2018.
- GARCÍA FRAILE, JUAN ANTONIO y SERGIO TOBÓN. *Gestión del currículo por competencias*, España, A. B. Representaciones, 2008.
- GARCÍA GÓMEZ, TERESA y JUAN JOSÉ CARMONA FERNÁNDEZ. “Profesor y alumnado conectados en una red pública”, en *RIE. Revista de Investigación Educativa*, vol. 32, n.º 2, pp. 463 a 478, 2014, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2833/283331396010.pdf>].
- GUZMÁN UTRERAS, EDUARDO. *Entre lo Académico y lo Emocional*, Santiago de Chile, Universidad de Santiago de Chile, 2018.
- HARRIS, JEFF. *Administración de Recursos Humanos*, México D. F., Limusa, 1993.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO y MARÍA DEL PILAR BAPTISTA LUCIO. *Metodología de la Investigación*, 5.^a ed., México D. F., McGraw-Hill Interamerica, 2010.
- HERRERA CAMPO, JUAN VICENTE. *Trabajando por los procesos. Guía para la gestión por procesos 2*, Valladolid, Junta de Castilla y León, 2004.

- IPEBA. INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. *Mapas de progreso de lectura*, Lima, IPEBA, 2012.
- IPEBA. INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. *Mapas de progreso de números*, Lima, IPEBA, 2012.
- IPEBA. INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la institución educativa? Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones educativas de Educación Básica Regular*, Lima, IPEBA, 2013.
- IPEBA. INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN. ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. *Estándares de aprendizaje*, Lima, Editorial Arte Perú, 2011.
- ISHIKAWA, KAORU. *¿Qué es el control total de la calidad?*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1986.
- ISO 9000. *Norma internacional. Sistema de gestión de calidad - Conceptos y vocabulario*, Geneva, ISO, 2000, disponible en [<https://gestiondecualidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestion3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf>].
- ISO 9001. *Norma europea. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*, Bélgica, CEN, 2008.
- IVANCEVICH, JOHN; PETER LORENZI y STEVEN SKINNER. *Gestión, calidad y competitividad*, Madrid, McGraw-Hill, 1996.
- LAWRENCE G., HRENBINIAK. *Asegúrese de que la estrategia funcione. Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaz*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2007.
- LORENZ, EDWARD. "Teoría del caos", en *Ciencia Hoy*, Madrid, Debate, 2008, disponible en [<http://ciencia-hoy.blogspot.com/2008/04/edward-lorenz>].

- MAKÓN, MARCOS PEDRO. *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional* (documento de ponencia). Buenos Aires, Secretaría para la Modernización del Estado, 2000, disponible en [<http://cdi.mecon.gov.ar/bases/docelec/clad/cong5/2/2-9.pdf>].
- MANSILLA GARAYAR, JOSÉ ALFREDO. “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la Institución ‘Inmaculada Concepción’. Los Olivos, Lima, Perú”, (tesis de doctorado), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2007, disponible en [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2373/Mansilla_gj.pdf?sequence=1].
- MANUCCI, MARCELO. *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la insertidumbre del presente*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2007.
- MARÍN ESCOBAR, JUAN CARLOS, SARA CONCEPCIÓN MAURY MENA y ANDREA CAROLINA MARÍN BENÍTEZ. “La Administración y la Gerencia en las Organizaciones Educativas”, en *Tejidos Sociales, Revista Virtual*, vol. 2, 2016, pp. 111 a 128, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/353828279_LA_ADMINISTRACION_Y_LA_GERENCIA_EN_LAS_ORGANIZACIONES_EDUCATIVAS_ADMINISTRATION_AND_MANAGEMENT_IN_EDUCATIONAL_ORGANIZATIONS].
- MARTÍN CASTILLA, JUAN IGNACIO. “Guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6. La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía”, Madrid, Ministerio de la Administración Pública, Secretaría General Técnica, 2006.
- MENDOZA, ISABEL CRISTINA y JUAN CARLOS PERNÍA. “Herramientas Gerenciales en la Gestión de Talento Humano”, en *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, vol. 11, n.º 23, 2018, pp. 45 a 52, disponible en [<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2032/1110>].

- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Evaluación Censal de Estudiantes 2012*, Lima, MINEDU, 2012, disponible en [<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/3933>].
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Ley General de Educación*, Lima, MINEDU, 2012.
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco de buen desempeño docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*, Lima, Corporación Gráfica Navarrete, 2012.
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Cartillas de presentación de las rutas del aprendizaje*, Lima, MINEDU, 2013.
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Evaluación Censal de Estudiantes 2013*, Lima, MINEDU, 2013.
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Fascículo 1. Rutas del aprendizaje*, Lima, Corporación Gráfica Navarrete, 2013.
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco de buen desempeño directivo*, Lima, MINEDU, 2013.
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Marco curricular. Propuesta de trabajo. Tercera versión*, Lima, MINEDU, 2014.
- MINEDU. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Ley General de Educación y Reglamento de la Ley General de Educación*, Lima, MINEDU, 2012.
- MONEREO F., CARLES; MONTSERRAT CASTELLÓ, DAVID DURÁN e ISABEL GÓMEZ. *PISA como excusa: repensar la evaluación para cambiar la enseñanza*, Barcelona, Edición Graó, 2009.
- MORENO, GILDA y LAURA VALENCIA. *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*, España, OCDE, 2009.

- MORGAN LORA, PEREGRINA. *Estándares de aprendizaje ¿De qué estamos hablando?*, Serie estudios y experiencias. Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica, Lima, Impresiones Arte Perú E. I. R. L., 2001, disponible en [<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/888/517.%20Est%20c3%a1ndares%20de%20aprendizaje%20De%20qu%20c3%a9%20estamos%20hablando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- MORÍN, EDGAR. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Paris, UNESCO, 1999.
- MORÍN, EDGAR. *La vía, para el futuro de la humanidad*, Barcelona, Paidós, 2011.
- MORÍN, EDGAR y CARLOS JESÚS DELGADO DÍAZ. *Reinventar la Educación. Hacia una metamorfosis de la humanidad*, Hermosillo, México, Multiuniversidad Mundo Real, 2014.
- MOSQUERA MOSQUERA, CARLOS y MARÍA NELSY RODRÍGUEZ LOZANO. “Proyecto Educativo como Fundamento para Pensar la Subjetividad Política desde la Cultura Escolar”, en *El Ágora USB*, vol. 18, n.º 1, 2017, pp. 255 a 267, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/agor/v18n1/1657-8031-agor-18-01-00256.pdf>].
- MURILLO TORRECILLA, JAVIER. *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*, Bogotá, Convenio Andrés Bello, 2007.
- PALACIOS ACERO, LUIS CARLOS. *Estrategias de Creación Empresarial*, Bogotá, Eco Ediciones, 2017, disponible en [<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/12/Estrategias-de-creaci%C3%B3n-empresarial-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>].
- PANCHI, NELLY; NUBIA CASQUETE y JOSÉ LUIS RIVADENEIRA. “La gerencia empresarial como la clave para el éxito”, en *E-IDEA/ Journal of Business Sciences*, vol. 1, n.º 2, 2019, pp. 43 a 49, disponible en [<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/7/11/39>].

- PARRA ROBLEDI, RICAR. “Gestión del Clima Social Escolar desde el Liderazgo Educativo”, *Revista iberoamericana de educación*, 2017, pp. 119 a 132, disponible en [<https://rieoei.org/historico/documentos/7781.pdf>].
- PENALVA LÓPEZ, ANTONIA; M. ÁNGELES HERNÁNDEZ PRADOS y CATALINA GUERRERO ROMERA. “La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso”, *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 16, n.º 2, 2013, pp. 77 a 91, disponible en [<https://revistas.um.es/reifop/article/view/180931/155401>].
- PÉREZ, LUZ MARÍA; CRISTIAN BELLET, RACZYNSKI y GONZALO MUÑOZ. “¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza”, Santiago de Chile, Biblioteca Digital MINEDUC, UNICEF, 2004.
- PERUEDUCA. *Recursos educativos*, 25 de julio de 2014, disponible en [[HYPERLINK “http://www.perueduca.pe/”](http://www.perueduca.pe/) <http://www.perueduca.pe>].
- PONT, BEATRIZ; DEBORAH NUSCHE, HUNTER MOORMAN, DEBORAH ROSEVEARE, SUSAN COPELAND y JENNIFER MOORMAN. *Mejorar el liderazgo escolar*, vol. 1: Política y práctica, Francia, OCDE, 2008, disponible en [<https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>].
- ROSE, PAULINE; KWAME AKYEAMPOG, MANOS ANTONINIS, MADELEINE BARRY, NICOLE BELLA, ERIN CHEMERY, MARCOS DELPRATO, NIHAN KOSELECI BLANCHY, JOANNA HÄRMA, CATHERINE JERE, ANDREW JOHNSTON, FRANÇOIS LECLERCQ, ALASDAIR MCWILLIAM, CLAUDINE MUKIZWA, JUDITH RANDRIANATOVINA, KATE REDMAN, MARIA ROJNOV-PETIT, MARTINA SIMETI, EMILY SUBDEN y ASMA ZUBAIRI. *Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*, Francia, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 2014, disponible en [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pfo000225654_spa].

- SANABRIA PULIDO, PEDRO PABLO. *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público*, Bogotá, Universidad de Los Andes, 2015, disponible en [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/zw1wcmVzyv83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf].
- SANTAMARÍA VICARTE, GLORIA VIRGINIA. “El sistema de gestión por competencias en España. Claves para su éxito”, (tesis doctoral), Barcelona, Universidad Bellaterra, 2015.
- SANTOS GUERRA, MIGUEL ÁNGEL. *Las feromonas del la Manzana: El Valor Educativo de la Dirección Escolar*, Madrid, Graó, 2015.
- TAYLOR WINSLOW, FREDERICK. *Principios de la administración científica*, México D. F., Herrero, 1981.
- TENTI FANFANI, EMILIO. *Tensiones en la gestión democrática del sistema escolar*, Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores, 2014.
- TENTI FANFANI, EMILIO. *Culturas Juveniles y Cultura Escolar*, Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional, 2018.
- TOBÓN, SERGIO. *Formación Basada en Competencias*, 2.^a ed., Madrid, ECOE Ediciones, 2005.
- UNESCO. *Manual de gestión para directores de Instituciones educativas*, Lima, Lance Gráfico, 2011.
- UNESCO. *Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*, Francia, UNESCO. Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014.
- VALDÉS-MORALES, RENÉ; VERÓNICA LÓPEZ y FELIPE JIMÉNEZ-VARGAS. “Inclusión Educativa en la Relación con la Cultura y la Convivencia Escolar”, en *Educ.*, vol. 22, n.º 2, Valparaiso, Universidad de Santiago de Chile, 2019, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v22n2/0123-1294-eded-22-02-187.pdf>].

ZAMORA, MAURO HERNÁN. “Teoría de la Gestión por Procesos: Un Análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital ‘Sor María Ludovica’ de La Plata”, (tesis de maestría), La Plata, Universidad de La Plata, 2017, disponible en [<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61203>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en marzo de 2023
Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

