



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la
I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. Chávez Taboada, Iliana del Rocío (ORCID : 0000-0002-6327-5998)

ASESORA:

Dra. Molina Carrasco, Zuly Cristina (ORCID:0000-0002-5563-0662)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO - PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi Dios por ayudarme a entenderme en la complejidad de mi ser, a mis padres Yolanda y Maximiliano por enseñarme el camino de la vida y a luchar por mis sueños, a mis hermanos: Rosa, Silvia, Néstor, por amor y apoyo que he sentido en cada momento de mi vida, en especial a Jenny que ya no está conmigo físicamente, pero que me sigue motivando e inspirando a seguir su camino de profesionalismo y excelencia, a mi esposo José Antonio por su amor, por complementar mi ser y darme fuerza para construir una vida juntos, a mi hijo Braulio Joaquín que llena mi vida y me exige cada día para ser un modelo de referencia para él, a mi sobrino Jevi Jesús que es mi segundo hijo que amo tanto y me llena de orgullo con cada una de sus acciones, a mi cuñado Vicente por ser mi amigo y consejero incondicional que me da soporte espiritual.

Agradecimiento

A mi Señor de la Misericordia por acompañarme en cada momento de mi vida y ayudarme a superar los momentos más difíciles que me han tocado vivir.

Mi gratitud a la Dra. Zuly Cristina Molina Carrasco que me brindó su apoyo incondicional no sólo de asesoría sino cuando más lo necesité para superar la triste pérdida de mi hermana motivándome a seguir adelante y concluir mi investigación.

A mi familia por su comprensión y apoyo constante cediéndome parte de su tiempo para la realización de mis estudios e investigación.

Al equipo directivo de la Institución Educativa por su apoyo incondicional para brindar las facilidades para el desarrollo de la investigación.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

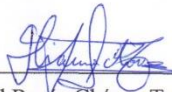
Yo Iliana del Rocío Chávez Taboada, identificada con DNI N° 17622061 respectivamente, estudiante de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I. E. Monseñor Juan Tomis Stack, Chiclayo 2019.

Declaro bajo juramento que:

- La tesis es de mi autoría resultado de la construcción teórica y de la capitalización de mi experiencia.
- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas
- La tesis no ha sido auto plagiada, es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome al normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 10 de agosto del 2019



Iliana del Rocío Chávez Taboada

DNI N° 17622061

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	17
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	17
2.2. Operacionalización de variables.....	178
Tabla 1.....	18
Tabla 2.....	19
2.3. Población muestra y muestreo.....	21
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	21
2.5. Procedimiento.....	22
2.6. Método de análisis de datos.....	23
2.7. Aspectos éticos.....	23
III. RESULTADOS	24
IV. DISCUSIÓN.....	32
V. CONCLUSIONES.....	39
VI. RECOMENDACIONES	40
VII. PROPUESTA.....	41
REFERENCIAS	43
ANEXOS.....	48
Instrumento.....	48
Validación del instrumento.....	55
Propuesta del modelo	61
Validación del modelo	111
Autorización del desarrollo de tesis.....	120
Autorización para la publicación electrónica de tesis.....	121
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	122
Reporte turnitin.....	123
Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	124

Índice de tablas

Tabla N° 1: Operacionalización de la variable independiente: Modelo de estrategias operativas.	18
Tabla N° 2: Operacionalización de la variable dependiente: Gestión por procesos educativos.	19
Tabla N° 3: Docentes por nivel y sexo de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo.	21
Tabla N° 4: Diagnóstico de la variable Gestión por procesos educativos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo.	24
Tabla N° 5: Diagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos estratégicos de Dirección y liderazgo en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack.	24
Tabla N° 6: Diagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos operativos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack.	27
Tabla N° 7: Diagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos de Soporte al funcionamiento en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack.	29
Tabla N° 8: Estadística de fiabilidad del instrumento de la variable Gestión por procesos educativos.	53
Tabla N° 9: Baremo dimensión: Dirección y liderazgo.	53
Tabla N° 10: Baremo dimensión: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.	53
Tabla N° 11: Baremo dimensión: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.	54
Tabla N° 12: Baremo dimensión: Soporte al funcionamiento de la I.E.	54
Tabla N° 13: Baremo del instrumento de variable gestión por procesos educativos.	54
Tabla N° 14: Dominios y competencias del buen desempeño docente.	71
Tabla N° 15: Dominios y competencias del buen desempeño directivo.	73
Tabla N° 16: Ficha técnica para la optimización del proceso estratégico de dirección y liderazgo.	79
Tabla N° 17: Ficha técnica para la optimización del proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar.	80
Tabla N° 18: Ficha técnica para la optimización del proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa.	84
Tabla N° 19: Ficha técnica para la optimización del proceso al funcionamiento de la institución educativa.	85

Índice de figuras

Figura 1. Tipos de procesos. Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D. S. N° 004 - 2013 -PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Presidencia de consejo de ministros 2015.	11
Figura 2. Mapa de Procesos e la Institución educativa. Planificación escolar, la toma de decisiones informadas, Ministerio de educación 2016.	12
Figura 3. Alcance de la investigación. Sampieri, Collado & Lucio 2014	17
Figura 4. Interrelación de los procesos en la cadena de valor.	25
Figura 5. Articulación del plan anual con los objetivos estratégicos.	25
Figura 6. Seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión escolar.	26
Figura 7. Implementación de estrategias de mejora de los proceso de la gestión escolar.	26
Figura 8. Implementación de estrategias y protocolos para prevenir y abordar casos de violencia escolar.	27
Figura 9. Trabajo colegiado entre docentes efectivo para fortalecer competencias docentes e innovación pedagógica.	28
Figura 10. Plan de formación docente personalizado para fortalecer sus desempeños.	28
Figura 11. Capacitación que reciben los docentes y directivos para mejorar sus desempeños.	29
Figura 12. Designación de recursos según los objetivos estratégicos.	30
Figura 13. Cadena de valor del mapa de los procesos y subprocesos priorizados a partir del diagnóstico.	31

RESUMEN

Este trabajo de investigación pretende contribuir de manera sistemática en la construcción de un Modelo de estrategias operativas que permitan optimizar la gestión por procesos en la Institución Educativa N° 10042 “Monseñor Juan Tomis Stack” de la ciudad de Chiclayo. En él se articulan los procesos educativos de manera lógica en la cadena de valor a partir del diagnóstico realizado; priorizando su atención en el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores de la institución educativa, así como en la distribución pertinente de sus recursos en función al logro de los objetivos estratégicos que la organización se ha propuesto lograr.

La investigación es holística de tipo proyectiva, pues formula un modelo de estrategias para optimizar la gestión por procesos y elevar los resultados educativos de la organización; parte del diagnóstico del nivel de desarrollo de cada uno de sus procesos, del análisis de las tendencias sociales y la revisión teórica. El diseño de la investigación es la triangulación concurrente ya que se efectuó la validación cruzada entre los datos cualitativos y cuantitativos por expertos en el campo de la investigación realizada.

El ciclo de la cadena de valor que se ha priorizado atender en el modelo se inicia en el proceso estratégico de dirección y liderazgo, fortaleciendo el desarrollo y planeamiento institucional a través de la implantación de la estrategia de optimización de capacidades de liderazgo del equipo directivo y docente mediante el programa “Líderes estratégicos en gestión por procesos”, en un segundo momento se atienden los procesos operativos sobre el fortalecimiento del desempeño docente, gestión de la convivencia escolar y gestión de los aprendizajes a través de la estrategia de optimización de capacidades del equipo docente, tutorial y estudiantil mediante el programa “Gestionando una convivencia de armonía para generar aprendizajes de calidad”, luego se fortalecen los procesos de soporte de la administración de los bienes y recursos de la institución mediante el “Plan de soporte institucional” que permite distribuir de manera pertinente los recursos en función de logro de los objetivos institucionales propuestos en el PEI, así también se implanta la estrategia de “Escuela abierta” para promover la transparencia y seguimiento el desarrollo de los procesos de la gestión escolar, finalmente se llega al proceso estratégico de evaluación de la gestión escolar implementando un conjunto de instrumentos para hacer seguimiento al desarrollo de los procesos y productos parciales de acuerdo a los indicadores establecidos, con ello se cierra el ciclo de la cadena de valor para volver a empezar la mejora continua según las evidencias de los resultados obtenidos en la formación de los estudiantes como producto final de la gestión de la institución educativa.

El modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack se sustenta sobre la bases de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, el Marco del buen desempeño docente y el Marco del buen desempeño directivo, que proporcionan los lineamientos y normatividad vigente para orientar de manera eficiente del servicio público educativo.

Palabras claves: Gestión por procesos, estrategias operativas, capacidades, recursos

ABSTRACT

This research work aims to contribute systematically in the construction of a Model of operational strategies that allow to optimize the management by processes in the Educational Institution No. 10042 “Monsignor Juan Tomis Stack” of the city of Chiclayo. In it the educational processes are articulated logically in the value chain based on the diagnosis made; prioritizing its attention in strengthening the capacities of the workers of the educational institution, as well as in the relevant distribution of its resources based on the achievement of the strategic objectives that the organization has set out to achieve.

The research is holistic projective, as it formulates a model of strategies to optimize process management and raise the educational results of the organization; part of the diagnosis of the level of development of each of its processes, the analysis of social trends and the theoretical review. The design of the research is the concurrent triangulation since cross-validation between qualitative and quantitative data was carried out by experts in the field of research carried out.

The value chain cycle that has been prioritized in the model starts in the strategic process of leadership and leadership, strengthening the development and institutional planning through the implementation of the leadership capacity optimization strategy of the management team and teacher through the program "Strategic leaders in process management", in a second moment the operational processes of strengthening teacher performance, management of school coexistence and learning management are strengthened through the strategy of optimization of the teaching team's capabilities , tutorial and student through the program "Managing a harmony coexistence to generate quality learning", then the support process of the administration of the assets and resources of the institution is addressed through the "Institutional support plan" that allows to distribute relevant way resources depending on what gro of the institutional objectives proposed in the PEI, the “Open School” strategy is also implemented to promote transparency and monitoring the development of school management processes, finally the strategic process of school management evaluation is reached by implementing a set of instruments to monitor the development of partial processes and products according to the established indicators, thereby closing the value chain cycle to start the continuous improvement again according to the results obtained in the formation of the students as the final product of the management of the educational institution.

The operational strategy model to optimize process management in the I.E. Monsignor Juan Tomis Stack is based on the basis of the National Policy of Modernization of Public Management, the Framework of good teaching performance and the Framework of good management performance, which provide the guidelines and regulations in force to efficiently guide the public educational service

Keywords: Process management, operational strategies, capabilities, resources

I. INTRODUCCIÓN

Según la (OCDE/CAF/CEPAL, 2018) en América Latina el grado de satisfacción en los servicios han decaído entre el 2006 y 2016, tal es así que el porcentaje de la población que se encuentra satisfecha con la calidad del servicio educativo bajó del 63% al 53%. El tipo de gestión que se realiza en una organización determina la eficacia con que se desarrollen las actividades el logro de los resultados de las mismas en las escuelas. De acuerdo a (Alvariño, Arzola, Bruner, M.O, & Vizcarra, 2000) en recientes estudios sobre la eficacia de las escuelas hacen notar la trascendencia de una óptima gestión para el éxito de las instituciones, inciden mucho en el clima, el modelo de liderazgo en la conducción de la institución, la distribución óptima e los recursos humanos y recursos materiales, la planificación de las actividades, la distribución del trabajo, la productividad en la calidad de cada uno de los procesos educacionales.

La gestión y el liderazgo que ejerce el directivo son fundamentales para determinar otros procesos en la escuela que afectan directamente al rendimiento de los aprendizajes de los estudiantes. Los principales hallazgos en los resultados del análisis de factores asociados del SERCE señalan que las condiciones sociales del contexto tiene un peso decisivo en el desarrollo de los aprendizajes de los educandos, sin embargo dentro de los aspectos educativos internos indica que los procesos escolares son los elementos que determinan la variación en los aprendizaje (SERSE, 2010). Entre las conclusiones del TERCE se explica las brechas de aprendizaje por la diferencia que existe en los recursos y procesos que se dan en las escuelas originando las desigualdades de los aprendizajes de los estudiantes que concurren a los diferentes establecimientos escolares (TERCE, 2015)

La transformación de la gestión educativa es uno de los grandes retos de toda reforma educativa en los países de la región de América Latina enfrentando demandas y limitaciones específicas, surge la necesidad de implantar estrategias que ayuden a mejorar la gestión escolar que genere aprendizajes de calidad para los estudiantes (Schettini & Pozner, 2001). Para (Bottoms & O'Neill, 2001) en América Latina y el Caribe se requieren que los directivos identifiquen y comprendan cuáles son las actividades que deben desarrollarse en la escuela y en la sala de clase para mejorar los resultados de aprendizaje de los educandos, así mismo es necesario que sepan trabajar con los profesores y los demás actores de la institución en el

mejoramiento continuo de la escuela implementando prácticas de enseñanza y de aprendizaje efectivas.

En el Perú se ha encaminado la reforma educativa en garantizar el derecho a la educación que tienen todos los niños y adolescentes y a mejorar la calidad de este servicio. Tal es así que las tasas netas e matrícula para el 2018 alcanzaron el 96,2% en el nivel primario y el 86,0% en el nivel secundario según reporte de la Unidad de Estadística Educativa (MINEDU, 2016) sin embargo todavía queda pendiente la incremento de la calidad educativa que se traduzcan en resultados óptimos de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes.

En la actualidad, en nuestro país las evaluaciones a nivel nacional e internacional revelan problemas serios en los aprendizajes de los estudiantes en los diferentes grados en que han sido evaluados. Aunque Perú en PISA 2015 se ubicó como el país de Latinoamérica de mayor crecimiento, mejorando en la cuadro general del comparativo regional, puesto que en Ciencia se ocupó el puesto 63 de 69, en Matemática se alcanzó el puesto 61 y en Lectura se ubicó en la posición 62 (OMCE-MINEDU, 2016); aún nuestro país sigue relegado pues no logró prevalecer ante México, Brasil y Colombia (excepto en Matemáticas); quedando debajo de Uruguay, Costa Rica y Chile. A Nivel nacional en la Evaluación Censal del 2018, sólo el 14,1% de los alumnos de segundo de secundaria alcanzan el nivel satisfactorio en matemática y el 16,2% en comprensión lectora (UMC, 2018).

En el reporte de resultados sobre las evidencias respecto a los procedimientos de enseñanza y de aprendizaje, clima institucional, liderazgo y gestión escolar que se realizan en las II. EE. del nivel inicial, primaria y secundaria del país, que se realiza mediante el Monitoreo de Prácticas Escolares de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica (OSEE), nos muestra que de 990 Instituciones Educativas públicas observadas en el 2018 (205 de inicial, 400 de primaria, 385 de secundaria) y 4133 docentes observados (308 del nivel inicial, 1679 del nivel primario, 2159 del nivel secundario). El 72% de docentes del nivel inicial no ha recibido acompañamiento pedagógico, mientras que en el nivel primario fue del 61% y en el nivel secundario el 62%. En la dimensión del proceso de enseñanza aprendizaje, en los indicadores de las rúbricas internacionales que miden prácticas

pedagógicas relacionadas a la organización y manejo del aula tienen un porcentaje alto o medio de docentes efectivos tales como 94% en la maximización del tiempo, 84% manejo del comportamiento, 42,5% relaciones al interior del aula, 42% planificación de la sesión, sin embargo en los indicadores que miden prácticas pedagógicas relacionadas a la promoción de procesos cognitivos y participativos de los estudiantes tienen un porcentaje bajo de docentes efectivos, tales como el 12,6% en el involucramiento de los estudiantes, 10,5% pensamiento crítico y razonamiento, 8,1% retroalimentación y monitoreo, 2% retroalimentación escrita. En la dimensión de clima escolar el 60,6% de instituciones tiene un reglamento que establece normas que regulan la violencia escolar y se aplica a través del diálogo sin embargo, no existen estrategias de prevención. En el 73% los docentes perciben que la relación con el equipo directivo es respetuosa y que existe apoyo. Sin embargo, el equipo directivo no promueve el trabajo colaborativo por parte de los docentes, los/las docentes todavía no perciben al director/a como un buen líder; el 65,1 % los docentes se relacionan de manera cordial y respetuosa, existen espacios para el intercambio de ideas y trabajo colaborativo, sin embargo no existe una visión compartida sobre lo que se espera que los estudiantes aprendan y sobre las formas de trabajar en el aula. En la dimensión Liderazgo y Gestión Escolar, en el 44,5 % de las instituciones educativa se han llevado a cabo procesos de planificación institucional participativa con objetivos, metas y actividades formalizados en documentos de la IE, sin embargo, no se realiza un seguimiento del mismo, el 42,1% no cuentan con programación de clases y cuando un docente se ausenta, los estudiantes no realizan actividades pedagógicas. Entre las conclusiones sobre la dimensión de liderazgo y gestión escolar el/la directora/a no visita a sus docentes para hacer monitoreo de la práctica pedagógica, por ello no conocerían sus fortalezas y dificultades. En el caso el/la directora/a haga monitoreo, sus sugerencias se centrarían en aspectos superficiales y no en la práctica pedagógica de su docente; el equipo directivo realizaría evaluaciones institucionales con participación de sus docentes, sin embargo, no harían seguimiento a las metas y actividades planteadas a partir de estas evaluaciones; las clases de la IE empezarían de manera puntual y los recreos acabarían a tiempo, cuando falta algún docente o llega tarde, hay alguien que lo reemplazaría en el aula, pero durante este tiempo no harían actividades pedagógicas relacionadas al curso perdido (OSEE-MINEDU, 2018). De acuerdo a las estadísticas reportadas en el portal SISEVE los casos reportados de violencia escolar a nivel nacional reportados en nuestro país desde setiembre del 2013 hasta mayo del 2019, el 53% surgen entre escolares mientras que el 47% corresponden del personal de la institución hacia los

escolares; el 54% se han presentado en el nivel secundario mientras que el 37% en el nivel primario y el 9% en el nivel inicial; el 49% de estos casos de violencia escolar se han presentado en las mujeres y el 51% en hombres; 16059 casos corresponden a violencia física, 11068 a violencia psicológica, 12231 a violencia verbal y 4212 a violencia sexual (SISEVE Ministerio de Educación, 2019) Ser director de escuela no es una tarea sencilla, el rol del director es fundamental para elevar los aprendizajes de los estudiantes, dado que es quien tiene la responsabilidad de planificar estratégicamente los procesos de gestión de la escuela, implementar estrategias de mejora continua, sostenibilidad para incorporar “valor público” en la cadena de los procesos orientados a la eficiencia y eficacia de la gestión de su escuela, los directores tienen que liderar, estimular, trabajar en equipo con los integrantes de la colectividad educativa y la comunidad de su localidad en la complejidad de la realidad educativa.

En el sector educativo hay deficiencias en la gestión de las entidades educativas en relación a la planificación estratégica de los procesos educativos así como en la optimización y evaluación de los mismos que permitan orientar la eficacia del servicio educativo. Una gestión dirigida a servir al ciudadano debe migrar necesariamente hacia una estructura por procesos, articulándolos agregando valor en cada una de las etapas de la institución para asegurar que se obtengan resultados positivos de satisfacción en los bienes y servicios que se entregan al ciudadano (SGP, 2013).

De acuerdo al análisis prospectivo del proceso de planeamiento estratégico (MINEDU, 2016) se identifican como problemas que dificultan el liderazgo directivo en las escuelas públicas la carencia de oferta de profesionales con el perfil requerido para el cargo ya que sólo el 62% obtuvo nota aprobatoria en el concurso público para ocupar cargos directivos en el 2015; de acuerdo a la información recogida por Semáforo escuela en el 25% de instituciones educativas los directores desempeñan funciones de docencia generando mayor desgaste y distracción en las verdaderas funciones relacionadas al liderazgo escolar; El 51.4% de las instituciones educativas no cuentan con personal que se encargue de las labores administrativas lo que genera que los directivos tengan que desempeñar dichas labores descuidando sus funciones de liderazgo pedagógico.

Teniendo conocimiento sobre los acontecimientos dados se pueden indagar más sobre investigaciones que se muestran a continuación:

Según (Patiño, 2014) en su **investigación evaluativa aplicada** a nivel de impacto de su tesis doctoral *Aportes a la Gestión Integral de las Instituciones Educativas Oficiales de Bogotá*, se obtuvo **como resultado** que las instituciones en estudio José Joaquín Castro y Quiba Alta valoran que se estén unificando los perfiles docente y directivo, también se concluye que se encuentran satisfechos en varias de sus metas salvo los colegios de Nueva Zelania que se encuentran conformes con una de sus metas logradas. Estas metas se encuentran relacionadas con detallar un mapa de procesos para los colegios Nueva Zelandia y la implementación de un proyecto que está ayudando a mejora la calidad en el Colegio Francisco de Paula Santander ordenando sus procesos y efectividad. Su proyecto Líderes XXI ha logrado aportar en todos los colegios en las dimensiones de liderazgo, comunicación, organización y planeamiento. A su vez **concluyó** que en las dimensiones de direccionamiento estratégico se encuentran algunos aspectos fortalecidos como el planeamiento aunque falta empoderarse más sobre la secuencia y coherencia entre visión, misión y formulación de los objetivos estratégicos y metas de largo alcance. Finalmente recomendó la implementación del Proyecto educativo Líderes Siglo XXI dentro de los lineamientos de mejora de calidad de la institución ya que permite fortalecer los aspectos de direccionamiento en el desarrollo de los colegios de manera integral.

De acuerdo a (Figuerola, 2015) en su tesis doctoral sustentada en el enfoque interpretativo ya que su estudio tuvo como objetivo ahondar en la comprensión de la figura del directivo, los resultados más resaltantes de la investigación señala que los directores más experimentados son los que recibieron menos formación inicial, el 83% responden que están recibiendo formación durante su mandato, tan sólo hay un 17% que manifiesta no estar recibiendo formación durante el ejercicio del cargo; Los directores con equipos directivos grandes, en comparación con los que tienen un equipo pequeño, manifiestan más dificultad en las siguientes funciones: Relación con la comunidad educativa, dirección educativa pedagógica, liderazgo, organización y funcionamiento de la organización; Una de las causas de insatisfacción más generalizada para los directores es el exceso de trabajo del cargo, sus quejas se centran en el exceso de burocracia que implica la dirección del centro. Entre las recomendaciones se sugiere a los directivos plantear seguir el desarrollo posterior de las actividades, investigar qué impacto tienen en el desarrollo profesional del maestro y en el

aprendizaje de los educandos, entender la evaluación y la autoevaluación como mecanismos de mejora.

(Quito, 2017) en su investigación en la cual se aplicó el diseño de carácter descriptivo, se obtuvieron como resultados 35% deficiente en la gestión del director, mientras que 47,4% señalan que es poco eficiente y sólo el 17,2% indica que es eficiente, en las instituciones de primaria y secundaria de la Red Educativa N° 09, UGEL 02, así mismo el grado de correlación de acuerdo al estadístico aplicado Rho de Spearman ($r= 0,795$) entre las dimensiones de desempeño docente y gestión del director demuestran que existe una relación positiva y de correlación en un nivel alto.

(Berrios, 2014) en su investigación descriptiva no experimental, obtuvo como resultados el 53% de los docentes opinaron que son tomados en cuenta en la planificación institucional, ello implica que la colaboración de los docentes en la elaboración de los objetivos estratégicos permite conocer los procesos de planificación, gestión y la ejecución de acciones en los centros de educación básica. El 37% de docentes aprecian un favorable clima para realizar trabajo en equipo y conlleve a la búsqueda de soluciones a las dificultades, el 40% señalan que se desarrolla el seguimiento a los docentes de manera frecuente para observar el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje en aula, el 34% de maestros valoran que se promueve la preparación y actualización del personal docente como requisito de mejora de la gestión. Definitivamente recomienda que es necesario que en los centros educativos debe mejorarse procesos importantes como planificación, preparación de los docentes, evaluación, coordinación, supervisión, para lograr aprendizajes relevantes, de calidad, que sean pertinentes, equitativos y eficientes para los alumnos.

(Sánchez, 2018) en su tesis siguiendo el método hipotético deductivo aplicado a 10 Instituciones educativa públicas en Comas, UGEL 04, a una muestra de 290 docentes, reflejó que el 65,5% consideran poco eficiente al liderazgo y función del director, mientras que el 21,4% lo valoran como eficiente y un 31,1% lo califican como deficiente, con ello se concluye que la labor que asume el directivo no es eficiente de acuerdo a los resultados obtenidos. Así mismo respecto a la gestión educativa de la escuela se obtuvo un 52,4% como poco eficiente, un 29,3 % lo califica de eficiente y un 18,3% como deficiente, por lo tanto concluye que el director realiza de manera poco eficiente las funciones de su gestión

obteniendo pocos logros conllevando a una gestión poco eficiente. Respecto a la dimensión de habilidad relacional se obtuvieron como resultados el 53,8% de docentes lo calificaron como poco eficiente, mientras que un 36,2% lo ubican como eficiente y como deficiente el 10%. Por ello concluye que es poco eficiente el liderazgo practicado por la autoridad de la escuela ya que genera pocas habilidades de relaciones entre los actores de la comunidad educativa. Sobre el aspecto pedagógico se obtuvo que el 47,6% señalan como poco eficiente la gestión pedagógica, el 26,9% la valoran como poco eficiente y el 25,5% como deficiente, con ello se demuestra que hay un nivel deficiente en el desarrollo de la gestión pedagógica del directivo. Las recomendaciones que se brindaron fue potenciar el liderazgo de los directores mediante estrategias institucionales, administrativas y sobre todo pedagógicas que se orienten al desarrollo de la calidad de la gestión, aprendizajes eficaces, pertinentes y oportunos dentro del marco y los lineamientos del sistema educativo.

(Vargas, 2017) En su tesis de naturaleza descriptiva correlacional, con que obtuvo su grado de Magister, obtuvo como deducción que hay una relación estrecha entre la dimensión de gestión escolar y la forma de liderar de los directivos de las escuelas del nivel inicial de la Red N° 09 de Ate Vitarte en el año 2016 según el tratamiento estadístico el r de Pearson, a un $p = 0,001$, es $r = 0,993$. Existe una relación significativa entre la generación de aprendizajes de calidad y con el liderazgo del directivo tal como arroja el r de Pearson, a un $p = 0,000$, igual a $r = 0,680$. Finalmente recomienda que los directores promuevan la participación desde su liderazgo en la institución educativa ya que ello contribuirá a que se realice de mejor manera las acciones a mediano y largo plazo con el involucramiento de todos los actores de la entidad educativa.

Según (Lozada, 2017) en su investigación cuyo diseño fue descriptivo- explicativo, se obtuvieron como resultados que los directivos suponen que los actores que resultan con mayor incidencia en los conflictos son los estudiantes con un 28,9% , en segundo lugar con un 26,7% ubican a los docentes con el director, y en un tercer lugar con 24,4% señalan a los padres de familia con los docentes, sin embargo este análisis no es compartido por las autoridades de UGEL, quienes señalan que son los directores quienes se encuentran más involucrados en los conflictos con los demás actores de la institución, provocando ruptura de las relaciones interpersonales. Finalmente concluye que los directivos de la UGEL Unión

no cuentan con la capacitación suficiente para la gestión eficiente del manejo de conflictos dentro del marco de sus desempeños como director establecidos por el MINEDU.

A continuación se definen los aspectos teóricos conceptuales que aporten al desarrollo de la investigación:

De acuerdo a (Gallego, 2018) dentro de los del pensamiento formal se encuentra el enfoque sistémico quien vislumbra la totalidad de los componentes de un sistema centrándose en sus entradas y salidas, entendiéndose que el todo es más que la suma de sus partes, ya que existe entre cada uno de sus elementos que lo componen estrecha interdependencia. La investigación realizada se ubica bajo el enfoque sistémico ya que integra la totalidad de los componentes comprendidos en los diversos procesos educativos de la gestión de la organización y los interrelaciona en la cadena de valor en una secuencia lógica de entradas y salidas hasta llegar al producto final relacionado con el servicio educativo recibido en la formación de los estudiantes.

Tal como afirma (Gallego, 2018) se desarrollan tres principios que permiten definir la complejidad de un sistema: el principio dialógico el cual define la asociación compleja mediante la relación antagónica y complementaria para la existencia, su funcionamiento y desarrollo del fenómeno; el principio de la recursividad organizacional referido a la interacción entre los procesos en donde los efectos retroactúan sobre las causas; el principio hologramático que explica la interrelación del todo en sus partes y de cada una de sus partes en el todo. Dichos principios se encuentran presentes al entender las interacciones que se dan entre los diferentes elementos que componen la realidad educativa compleja en la cual se encuentra inmersa la gestión de la institución educativa, en donde coexisten estas relaciones antagónicas y complementarias entre los componentes de las diferentes dimensiones que integran la gestión escolar. Recursividad en el sentido que cada producto parcial impacta en el resto de procesos de la cadena agregándole valor público en el mapeo realizado hasta llegar al producto final que se espera de la gestión por procesos educativos y éste a su vez retroactúa en cada ciclo de mejora en cada subproceso; El principio hologramático ya que cada proceso aspira el logro del producto final de la gestión referido a la calidad en la formación de los educandos.

Según (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015) En el marco del contexto educativo se entiende como liderazgo a la capacidad mediante el cual se tiene una visión para la institución se anticipa el futuro, inspiran todo el sistema influenciando en los sentimientos, actuaciones, de quienes trabajan dentro de la institución alineando de manera estratégica los programas de aprendizaje, las prioridades, planes y procedimientos que se instalan en la institución educativa.

El enfoque basado en procesos (EBEP) es entendido como un principio de la gestión de la calidad se encuentra plasmado ya sea en la familia ISO 9000 así como en el modelo EFQM. De acuerdo a la Norma Internacional (ISO 2001:2015, 2015) el enfoque por procesos (EPP) demanda que se gestionen los procesos de manera sistemática e interrelacionados uno con otros de tal forma que conlleven al logro de la calidad y la dirección estratégica en la entidad. Si se gestiona los procesos de manera holística en su conjunto y articulados unos con otros beneficia la eficacia y eficiencia de la institución para lograr los resultados proyectados en la organización. Mediante este enfoque se puede tener el control de la interdependencia entre los procesos de tal manera que se puede implementar mejoras en el desempeño integral de todo el sistema de la organización. En un primer momento se deben seleccionar y establecer los procesos para desarrollar la calidad y organización de la entidad, empezando por las entradas que se requiere así como las salidas que se desean obtener en cada proceso, en un segundo momento establecer la secuencia de las interacciones de los procesos, luego fijar los criterios y los métodos necesarios que permitan asegurar el control y la operación eficiente de los procesos, posteriormente identificar y proveer los recursos necesarios asegurando su disponibilidad para el desarrollo de los procesos, delegar responsabilidades para la ejecución de estos procesos, enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades, implementar un sistema de evaluación y seguimiento del desarrollo de las actividades para el logro de los resultados así como para proponer acciones de mejora de la calidad de los mismos.

En los fundamentos del modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) también se resalta la importancia del enfoque de GPP; Según (Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2002) en este modelo la GPP ayuda a funcionar de manera más eficaz a las instituciones ya que sus actividades se interrelacionan y se gestiona de forma integrada y las decisiones que se toman en relación a las operaciones y mejoras que se

proponen es a partir de las evidencias e información que se recoge del desarrollo de los procesos y de las apreciaciones de los grupos de interés. Este modelo plantea la secuencia de procesos como una cadena de actividades en las cuales se va incorporando valor en la producción del producto o bien en función de las entradas que ingresan.

De acuerdo (Pérez, 2005) la GPP se fundamenta en la aplicación de procedimientos para la gestión de la calidad al conjunto de actividades que los integran para realizarlos de manera eficaz, delegando responsabilidades y acciones de mejora sobre las evidencias recaudadas en el seguimiento y control de los mismos. Según (Mallar M. , 2010) La GPP está orientada a la aplicación de estrategias para la satisfacción de los stakeholders con quienes interactúa la organización. (Mallar M. , 2010) Explica que un proceso lo constituye un conjunto de actividades interrelacionados que generan un producto o resultado dentro de la organización y que requiere ciertos insumos para el desarrollo de las actividades y en ellas se va incorporando valor para obtener resultados que plantea la institución. Los procesos se entienden como una sucesión de acciones que convierten las entradas en salidas añadiéndole valor en cada etapa dentro de una organización

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) se publicó en el D.S. N° 004-2013-PCM (El Peruano, 2013), reconociendo que es el principal instrumento para modernizar la gestión pública ya que en ella se establecen los elementos y lineamientos para poderla implementar en el sector público. En ella se plasman los pilares del PNMGP tales como planes, presupuestos, GPP, servicio civil, seguimiento, evaluación y gestión el conocimiento.

De acuerdo a (MINEDU, 2016) señala que en las instituciones educativas debe implementar la GPP organizando e integrando actividades en función al logro de los objetivos estratégicos y al logro de los aprendizajes de los estudiantes. La GPP supone analizar de manera constante el desarrollo de cada tarea dentro de la organización para resolver problemas de forma oportuna y pertinente de mejora continua. Designar responsabilidades que involucren a los diferentes figuras de la entidad educativa con el fin de hacerla participativa la gestión. Para poder implementar el enfoque de GPP en una institución el primer paso es reflexionar y seleccionar sobre los procesos que permiten el desarrollo óptimo de la organización para establecer la estructura o mapa de procesos. De

acuerdo a las orientaciones dadas por la secretaria de gestión pública (SGP-PCM, 2015) establece 3 tipos de procesos que se establecen en una entidad, los procesos estratégicos (PE), los procesos operativos o misionales (PO) y los procesos de soporte (PS).



Figura 1. Tipos de procesos. Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D. S. N° 004 - 2013 -PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Presidencia de consejo de ministros 2015.

(MINEDU, 2016) Establece 3 tipos de procesos en la institución educativa: **1. Procesos de Dirección y liderazgo**; en estos procesos se realiza la planificación estratégica y en ellos se formulan los objetivos, indicadores, metas y evaluación con que se va a orientar la institución. Por ello el alcance que tienen este grupo de procesos impactan en toda la cadena de valor ya que orientan el desarrollo de los PO y los PS. **2. Procesos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar**; en estos procesos se dan satisfacción a las necesidades de los ciudadanos mediante la producción de bienes y servicios, hacen posible la operatividad lo planificado para conseguir los productos que se esperan en la institución, en ellos se aseguran la generación de un ambiente agradable y armonioso para el desarrollo de los saberes en la cual se involucran los actores educativos. **3. Procesos de Soporte al funcionamiento de la IE**; Constituido por aquellos procesos que brindan los patrimonios necesarios para el desarrollo de los PE, PO y actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Para representar la disposición de los procesos identificados que conforman e interaccionan un sistema de gestión es graficarlos en un mapa de procesos. Ésta agrupación permite relaciones y analogías para establecer las interrelaciones e interpretar el mapa en su conjunto, en estas agrupaciones entendidas como macro procesos se incluyen dentro de ellos otros subprocesos y a su vez de éstos desplegarse otros que corresponderían a un nivel de especificidad mayor.

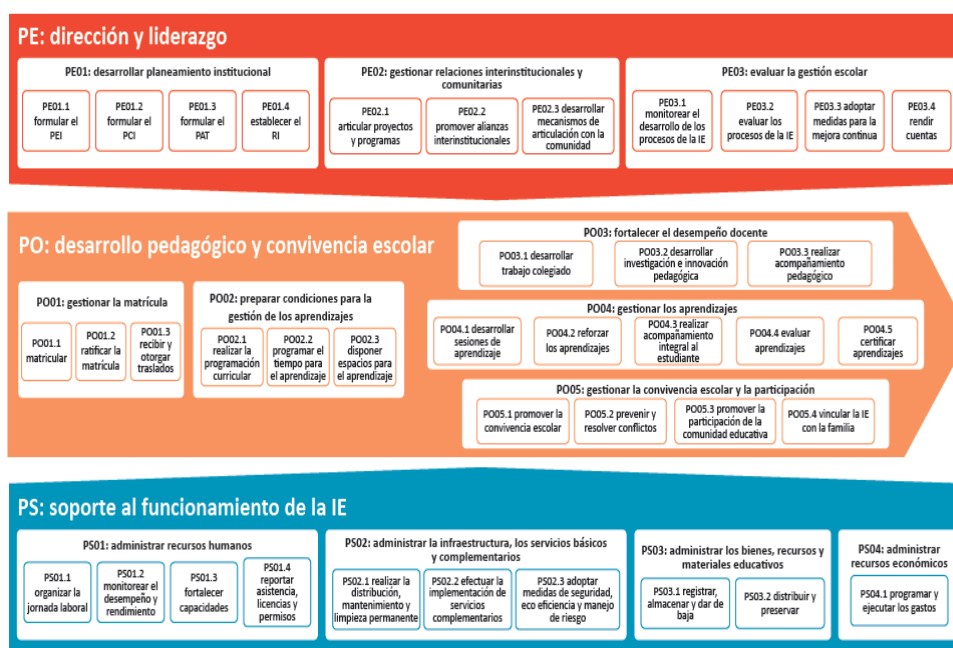


Figura 2. Mapa de Procesos de la escuela, Planificación escolar, la toma de decisiones informadas, Ministerio de educación 2016

La orientación de la gestión escolar se ha basado por muchos años en el cumplimiento de las responsabilidades de gestión sin realizar un mapeo adecuado de los procesos educativos involucrados en la cadena de valor que permita implementar estrategias para optimizar la gestión de procesos educativos. (Connolly, James, & Fertig, 2017) En su investigación hace notar la diferencia entre Gestión educativa y liderazgo educativo, en donde en la primera se implica llevar la responsabilidad del buen funcionamiento de un sistema en una institución educativa en la que otros participan mientras que en la segunda se considera como el acto de influenciar en otros sujetos en los diferentes entornos educativos para lograr objetivos y requiere acciones específicas de algún tipo para lograrlo. La falta de planificación con objetivos bien definidos, claros y medibles atendiendo las brechas que necesita cerrar la población, las institución públicas no cuentan con indicadores que ayuden a hacer el seguimiento y evaluación cuantitativa y cualitativa del nivel de avance

de los objetivos y responsabilidades asumidas en la gestión, la toma de disposiciones no pasa precisamente por controles de eficacia rigurosos (SGP, 2013).

(Anand & Gray, 2017) Describe la estrategia como la interacción entre la dirección estratégica y la organización de sus recursos para desarrollar elaborar y otorgar bienes y servicios. En este sentido la estrategia operativa elige premeditadamente un conjunto de actividades y ofrecer una combinación de valores.

(Clark, 2015) En su investigación señala que con mucha frecuencia las empresas tienden a restar importancia a desarrollar planes estratégicos a largo plazo, tratando de resolver problemas a corto plazo, sin embargo un buen punto de partida es crear un modelo operativo que aborde aspectos claves para el logro de los objetivos, en donde se tiene que integrar varios componentes. (Slack & Lewis, 2015) Explica que las operaciones es la parte de la organización que crea o entrega productos y servicios ya que cada organización intenta agregar valor mediante la producción de unas combinaciones de productos y servicios transformando entradas en salidas (entrada-transformación-salida) para satisfacer a los clientes.

(Maldonado, 2016) Detalla que la estrategia demanda movilizar todos los recursos de la compañía para conseguir los objetivos a largo plazo, son decisiones sobre los objetivos, metas y acciones de la entidad para mejorar sobre la base de su entorno. (Fernández, 2012) Precisa que la estrategia es un curso de acción consciente, anticipado con la intención de asegurar los objetivos de la empresa, desplegando todos sus recursos y esfuerzos. (Tarzijám, 2007) Explica que la estrategia consiste en la elección de ciertos caminos que permitan pasar a la empresa de una situación real a un contexto futuro deseada. Las principales decisiones que se toman en una empresa guardan relación con el modelo de negocio, las necesidades de los consumidores a satisfacer asociadas con la propuesta de valor, organización de los recursos. La propuesta de valor se asocia al posicionamiento de la organización, a los requerimientos de los consumidores de sus productos y servicio, a las necesidades trabajadores y comunidad donde se encuentra inserta, buscando su satisfacción de manera coherente con los recursos y capacidades que tiene la empresa. Es decir que en una propuesta de valor se mira las necesidades que se quieren atender de los clientes, del personal y de la comunidad para poder brindar un buen producto o servicio. Del mismo modo (Thompson,

Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) afirma que la estrategia trata de dar respuesta a las inquietudes en relación a la situación actual de la compañía, el estado deseado de la misma, y las acciones a implementar para llegar a lo deseado.

(Rumelt, 2011) Explica que el plan de acción es una buena estrategia y se implementan tres elementos el diagnóstico el cual da cuenta de lo que está pasando en la organización, políticas orientadoras y acciones lógicas. De acuerdo a (Uriarte & Obregón, 2002) una estrategia operativa trata de optimizar los recursos y aprovecharlos al máximo al servicio de las actividades propuestas en la organización.

Según (Wanjiku, 2015) el éxito de una empresa es provocado por la aplicación de estrategias operativas eficientes que dan respuesta desde el contexto en la que funciona la organización. Las estrategias operativas se miden por el nivel de éxito de los objetivos estratégicos que la organización se ha proyectado. (Frances, 2006) Indica que las estrategias operativa como el conjunto de acciones establecidas en un plan con indicadores e iniciativas de mejora que permita efectuar el rastreo y control de los objetivos, es por ello que deben establecerse metas y seguimientos de los resultados en el desarrollo del plan.

(Hax & Majluf, 2004) Señala que las estrategias operativas se derivan de la estrategia principal de la organización por ello es importante definir el desempeño de cada operación generando estándares para la efectividad de la operación. (Harrison & Caron, 2002) Explica que un plan de acción que implementa la organización para cumplir son sus objetivos a corto plazo es una estrategia operativa.

(Murillo, 2010) Señala que cuando se implanta una estrategia se debe considerar en primer lugar los planes operativos con estrategias específicas y éstos planes deben encontrarse contenidos en planes de acción, en segundo lugar implementar ciertos mecanismos que permitan hacer seguimiento y control y así evaluar el cumplimiento de los mismos, también señala tres tipos de estrategias las corporativas que tienen el objetivo de satisfacer los stakeholder, las de negocio que se refieren a la competitividad en el marco con otras empresas y las operativas que optimizan los recursos con que cuenta la organización para el buen funcionamiento de las actividades y estrategias propuestas. De acuerdo a (Maroto, 2007) clasifica a las estrategias en tres grupos, la corporativa, la

estrategia competitiva y la funcional. La primera se relaciona con su entorno y la competitividad con otras entidades, la segunda se relaciona con la sinergia e las actividades entre las áreas de gestión, las terceras que se centran en el fortalecimiento de las capacidades y de los recursos para poder fortalecer el desenvolvimiento de cada área y de manera integral a la estrategia general.

(Aldakeel & Almannie, 2015) En su artículo a través de su investigación explican que el recurso humano se puede potenciar desde las dimensiones relacionadas a salarios, descripción y diseño del trabajo, apreciación del desempeño, planificación de los capitales humanos, capacitación, motivación, desarrollo de interrelaciones. (Harrison & Caron, 2002) clasifican a los recursos de una organización como financieros referido a lo monetario, humanos entorno a las habilidades formación que tienen los individuos, generales como la información, técnicas, estrategias, sistemas internos , recursos físicos tales como el equipamiento . Consideran que las organizaciones tienen una ventaja competitiva desde si valoran como aspectos fuerte sus recursos y capacidades y se convierten en debilidades si se carecen de ellos. (Cuervo, 1993) También tipifica los activos o recursos de una empresa para lograr una estrategia competitiva en físicos, tecnológicos y humanos y definen las capacidades como el conjunto de conocimientos que surgen de las reflexiones colectivas e integración de los actores de la institución. El personal que desempeña diferentes roles en una institución se considera como el capital humano con que cuenta dicha entidad y se valora su experiencia, conocimiento, disposición, actitud, relaciones interpersonales, liderazgo. (Grant, 2006).

Frente a la problemática en la gestión escolar en las instituciones públicas descrita en el marco del contexto de los diversos retos sociales, culturales y políticos que vive la sociedad en el proceso educativo, se plantea una alternativa de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos educativos que posibilite mejorar de la calidad educativa y lograr que en cada escuela se promuevan aprendizajes desafiantes para la vida de los estudiantes.

En la presente investigación se busca indagar sobre la gestión por procesos que vienen realizando los directivos en la escuela pública en interacción conjunta con los demás representantes de la comunidad educativa: docentes, administrativos, padres de familia

dentro del contexto complejo de la realidad de sus escuelas. Si bien es cierto en nuestro país desde el 2013 se viene implementando la política que permita renovar la gestión pública basada en un EPP, en el sector educativo se vienen desarrollando programas de formación para fortalecer el rol de liderazgo del directivo, sin embargo en la gestión escolar de las instituciones públicas se observan serias dificultades para implementar de manera óptima la GPP que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa en concordancia con los lineamientos y políticas educativas.

Los aspectos que nos interesan estudiar desde la gestión por procesos educativos se formula en los siguientes términos: ¿De qué manera el Modelo de estrategias operativas optimiza la gestión por procesos educativos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack en la Ciudad de Chiclayo 2019? Para lo cual se plantean como objetivo general Proponer un modelo de estrategias operativas permite optimizar la gestión por procesos educativos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack en la Ciudad de Chiclayo 2019; objetivos específicos: Identificar el nivel de la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack en la Ciudad de Chiclayo 2019; Analizar los fundamentos teóricos que nos permitan proponer un modelo de estrategias operativas que nos permiten optimizar la gestión por procesos educativos ; Diseñar un modelo de estrategias operativas que nos permiten optimizar la gestión por procesos educativos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack en la Ciudad de Chiclayo 2019 ; Validar el modelo de estrategias operativas que nos permiten optimizar la gestión por procesos educativos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack en la Ciudad de Chiclayo 2019.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a los lineamientos de (Hurtado, 2010) la investigación es holística de tipo proyectiva, pues formula un modelo de estrategias para optimizar la gestión por procesos y elevar los resultados educativos de la organización; parte del diagnóstico del nivel de desarrollo de cada uno de sus procesos, del análisis de las tendencias sociales y la revisión teórica. El diseño de la investigación es la triangulación concurrente según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014) ya que se efectuó la validación cruzada entre los datos cualitativos y cuantitativos por expertos en el campo de la investigación realizada.

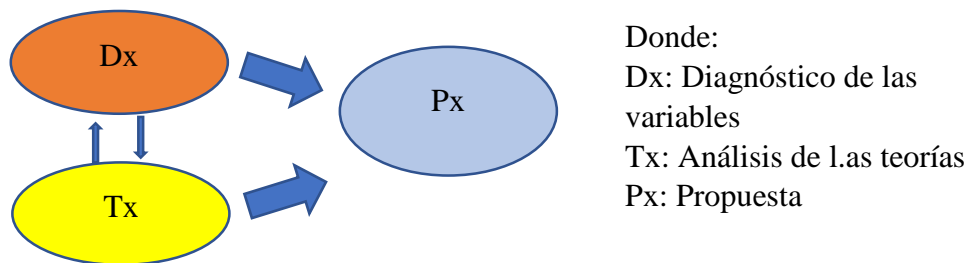


Figura 3. Alcance de la investigación. Sampieri, Collado & Lucio 2014

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente: Modelo de estrategias operativas

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Modelo de estrategias operativas	<p>Definición conceptual</p> <p>La estrategia funcional u operativa persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional, busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. (Maroto, 2007)</p>	<p>➤ Optimización de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Recursos físicos Recursos tecnológicos Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuye estratégicamente los recursos materiales y humanos en el desarrollo eficiente de los procesos educativos 	<ul style="list-style-type: none"> Fichas técnicas de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la entidad educativa Uso de aplicativos para determinar resultados de los procesos de acuerdo a los indicadores establecidos
	<p>Definición operacional</p> <p>Conjunto de estrategias, actividades con funcionalidad articulada orientadas a optimizar los procesos educativos</p>	<p>➤ Optimización de capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grado de capacitación Experiencia Toma de decisiones Formas de razonar Apertura al cambio Habilidad de trabajo en equipo Relaciones personales 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalece las capacidades del personal directivo, docente y administrativo para el desarrollo eficaz de los procesos educativos 	<ul style="list-style-type: none"> Fichas técnicas de los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la entidad educativa Uso de aplicativos para determinar resultados de los procesos de acuerdo a los indicadores establecidos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable dependiente: Gestión por procesos educativos

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Gestión por procesos educativos	<p>Definición conceptual</p> <p>La gestión por procesos está fundamentada en utilizar procedimientos sistemáticos de gestión de la eficacia a las actividades que integran los procesos incorporándoles valor para desarrollarlos de manera eficiente y eficaz busca mejoras de manera permanente (Pérez, 2005)</p>	PE: Dirección y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento institucional - Relaciones interinstitucionales y comunitarias - Evaluación de la gestión escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con documentos de gestión. - Promueve alianzas y participación de la comunidad. - Monitorea, evalúa los procesos, rinde cuentas y adopta medidas de mejora continua. 	➤ Cuestionario para medir la gestión por procesos educativos
	<p>Definición operacional</p> <p>Considera procesos estratégicos, Operativos y de soporte que se encuentran relacionados en la cadena de valor de la gestión</p>	PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la matrícula - Condiciones para la gestión de los aprendizajes - Fortalecimiento del desempeño docente - Gestión de los aprendizajes - Gestión de la convivencia escolar y la participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza la matrícula de los estudiantes, garantizando la continuidad escolar. - Asegura contextos convenientes para la gestión de los aprendizajes mediante una planificación curricular adecuada y pertinente. - Promueve la mejora de la gestión de los aprendizajes mediante la promoción del trabajo colegiado. - Asegura que los estudiantes alcancen aprendizajes deseables de acuerdo a lo esperado en el CNEB 	➤ Cuestionario para medir la gestión por procesos educativos

escolar y que serán medidos con el cuestionario

- Fomenta la coexistencia escolar fundada en la interculturalidad, cooperación inclusión, la inclusión.

PS: Soporte Para el buen desarrollo De la I.E	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del personal - Infraestructura de servicios básicos - Distribución de bienes recursos y materiales educativos - Distribución de los recursos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza la jornada laboral, el monitoreo al desempeño y el fortalecimiento de capacidades, en el marco de los lineamientos normativos. - Brinda zonas apropiados y en buen estado que contribuyan a lograr aprendizajes y al bienestar de la colectividad educativa. - Distribuir adecuadamente bienes, recursos y materiales educativos para éxito de la gestión de la organización - Asegura la transparencia de la eficiencia de la gestión de los diversos procesos educativos 	➤ Cuestionario para medir la gestión por procesos educativos
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia considerando los procesos educativos que establece MINEDU

2.3. Población muestra y muestreo

Población muestral ya que se encuentra constituida por todos los docentes de la institución educativa es decir es igual a la población por cuanto esta es pequeña, los mismos que están distribuidos en la siguiente tabla:

Tabla 3

Docentes por nivel y sexo de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack - Chiclayo

Total de docentes					
Nivel Inicial		Nivel Primaria		Nivel Secundaria	
Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
8	0	17	9	21	20

Fuente: Elaboración propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas de gabinete que me han servido en el análisis e indagación de información documental, se realizó desde el inicio del estudio para la exploración bibliográfica y determinación teórica del problema de investigación, posteriormente para la elaboración del encuadre teórico y organización de la información seleccionada. Entre las técnicas utilizadas se encuentran las bibliográficas, hemerográficas, videográficas, así como la técnica APA para realizar la referencia bibliográfica.

Técnicas de campo la observación me han permitido recabar información del contexto y a partir del contacto directo del desarrollo de la GPP educativos. Las que se han utilizado son la observación de la práctica de los directivos, docentes, estudiantes, guía de observación para hacer seguimiento del desarrollo de las actividades contempladas en los procesos, entrevista a los educandos y progenitores y cuestionario para recoger la opinión de los diferentes actores educativos.

La Técnica empleada en la construcción del instrumento fue es la encuesta, la cual va permitir evaluar el nivel de desarrollo de cada proceso educativo y priorizar su atención en el Modelo de estrategias para optimizarlos. El instrumento para recolectar datos es el cuestionario en el cual se plantean 56 items que nos van a permitir medir la gestión por procesos educativos, fue construido por la investigadora y en él se contempla 3 dimensiones: 1. **Procesos de Dirección y liderazgo**; en el

cual se diseñan actividades para planear estratégicamente lo que se desea logran en la institución a mediano plazo, se concretan en la formulación de los instrumentos de gestión, las alianzas estratégicas así como el procedimiento de evaluación y perfeccionamiento de la calidad de la entidad. 2. **Procesos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar**; Aquellos en los cuales se atienden las necesidades de los estudiantes y los retos educativos para poder formar seres íntegros que respondan al perfil de hombre diseñado en el sistema educativo, en éstos proceso se incorpora valor pública en el logro de los diferentes resultados parciales que conllevan al nivel de logro de calidad de los aprendizajes de los educandos. 3. **Procesos de Soporte al funcionamiento de la IE**; conformados por la distribución óptima de los diferentes recursos tangibles y no tangibles con que cuenta la I.E. para el desarrollo de las actividades planificadas en cada procesos de la cadena educativa establecida de manera estratégica.

Validez del instrumento

Este cuestionario fue validado por el juicio de tres expertos en investigación, así mismo se aplicó a una muestra piloto de 100 docentes para obtener de acuerdo al tratamiento estadístico el baremo y el grado de confiabilidad.

Confiabilidad del instrumento

Para constituir la confianza de la herramienta, se ejecutó determinando el coeficiente Alfa de Cronbach, este índice es comúnmente utilizado para estimar la fiabilidad, y para procesar los resultados se utilizó el software SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 18.0. Para conseguir la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 100 docentes de un institución del distrito de Chiclayo con similares características de la realidad educativa en estudio.

2.5. Procedimiento

Parte de la identificación de un problema que observamos en el común de la gestión de las instituciones educativas públicas, siguiendo el rigor científico se hizo la revisión de distintas fuentes bibliográficas que nos permitieran comprender la gestión por proceso en el sector educativo, posteriormente se diseñó el instrumento que nos permitiera medir la GPP que se viene desarrollando en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack , para ello se realizó el proceso de validación mediante el juicio de expertos y posteriormente luego de ser aplicado a una muestra piloto se determinó el baremo y la confiabilidad del instrumento.

2.6. Método de análisis de datos.

Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico SPSS (versión 18.0) o Microsoft Excel; que permite la tabulación y comparación de datos estadísticos, es un programa o herramienta estadística de primera necesidad utilizados en trabajos de investigación con datos cuantitativos aplicado a las ciencias sociales, aporta productividad a las diversas fases del proceso de investigación: diseño, análisis y graficación de los datos. Así también se utilizó estadística descriptiva para identificar e interpretar el nivel de desarrollo de los procesos, al aplicar el instrumento para el diagnóstico.

2.7. Aspectos éticos

2.7.1. Uso de fuentes confiables.

Teniendo en cuenta el rigor científico se utilizan fuentes de información que utilicen datos reales y objetivos por tanto se hace una búsqueda en espacios virtuales seguros y confiables además de documentos formales.

2.7.2. Aspectos de originalidad.

Este trabajo es producto de la investigación de la autora siguiendo el proceso de la investigación científica basada en soporte científico que le dan consistencia al proceso investigativo, la elaboración de los instrumentos utilizados en esta investigación han seguido los procedimientos de validación y confiabilidad lo que permite superar las exigencias del filtro de originalidad (Turnitin)

2.7.3. Aspecto Uso de Normas APA

Para citar a los autores cuya información se ha considerado en esta investigación se ha hecho uso de las normas APA 2016, así como el manual de normas APA UCV garantizando el respeto de la autoría de todo el material de consulta empleado en este trabajo.

2.7.4. Aspectos lineamientos de la Universidad César Vallejo

Se ha hecho uso respetuoso de las normas establecidas por la universidad en relación a las líneas de investigación y a los formatos que exige la institución para darle formalidad al proceso de investigación respetando los lineamientos institucionales.

III. RESULTADOS

Tabla 4

Diagnóstico de la variable Gestión por procesos educativos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo

Nivel	Baremo	Frecuencia (F)	Frecuencia (%)
Deficiente	56 - 112	34	45.33
Regular	112 -168	31	41.33
Eficiente	168 - 224	10	13.33
Total		75	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019

En la Tabla 4, se muestra que de un total de 75 docentes de los niveles de educación inicial, primario y secundario de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo, el 45.33% evalúan como deficiente la Gestión por procesos de la institución, mientras que el 41.33% lo valoran como regular y el 13.33% lo califican como eficiente. En la tabla se observa que el mayor porcentaje de docentes consideran como deficiente la gestión por proceso en la organización

Tabla 5

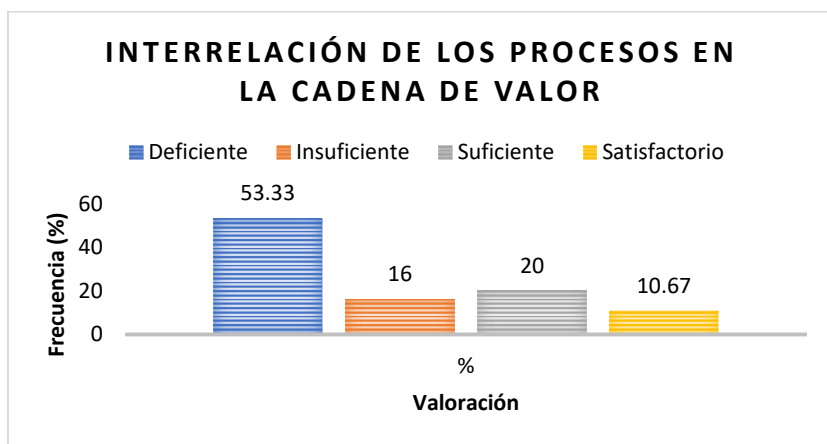
Diagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos estratégicos de Dirección y liderazgo en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack

Nivel	Baremo	Frecuencia (F)	Frecuencia (%)
Deficiente	21-42	31	41.33
Regular	43-63	30	40
Eficiente	63-84	14	18.67
Total		75	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019

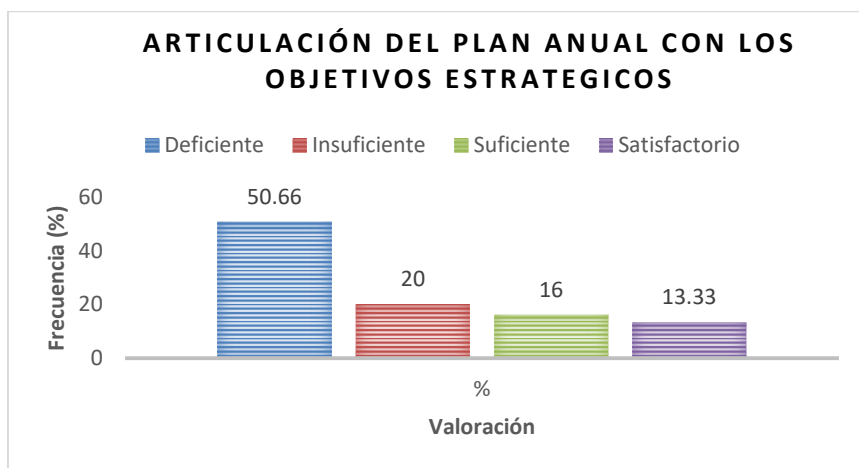
En la Tabla 5, se muestra que de un total de 75 docentes de los niveles de educación inicial, primario y secundario de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo que evaluaron el nivel de desarrollo de los procesos estratégicos de Dirección y liderazgo los consideran un 40% como deficiente, mientras que el 41.33% piensan que se encuentran en un nivel regular y el 18.67 % los valoran como eficientes. En la tabla se observa que el mayor porcentaje de docente consideran como deficiente el proceso de

dirección y liderazgo y los subproceso más críticos en la escala valorativa de deficiente que recoge el instrumento son: la interrelación de los procesos en la cadena de valor, la articulación del Plan anual de trabajo con el logro de los objetivos estratégicos, seguimiento y evaluación de los procesos, implementación de estrategias de mejora de los procesos de la gestión escolar.



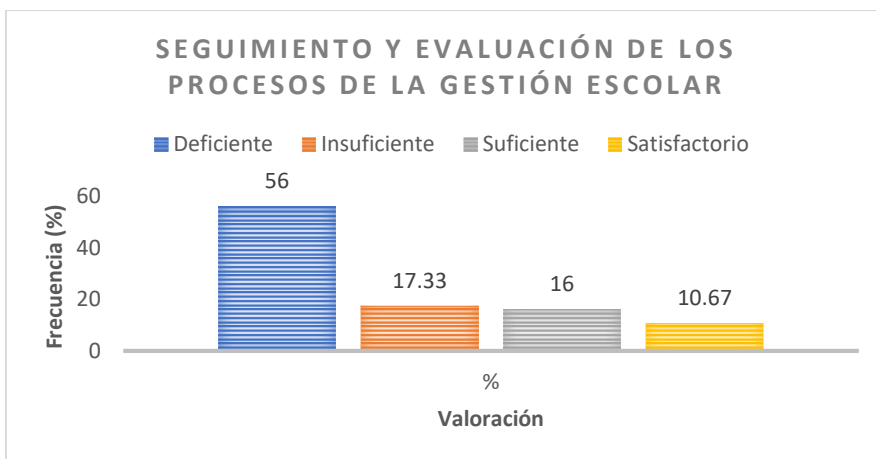
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019.

Figura 4, se observa que la valoración más alta es de deficiente a la interrelación de los procesos en la cadena de valor de los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso de Dirección y liderazgo.



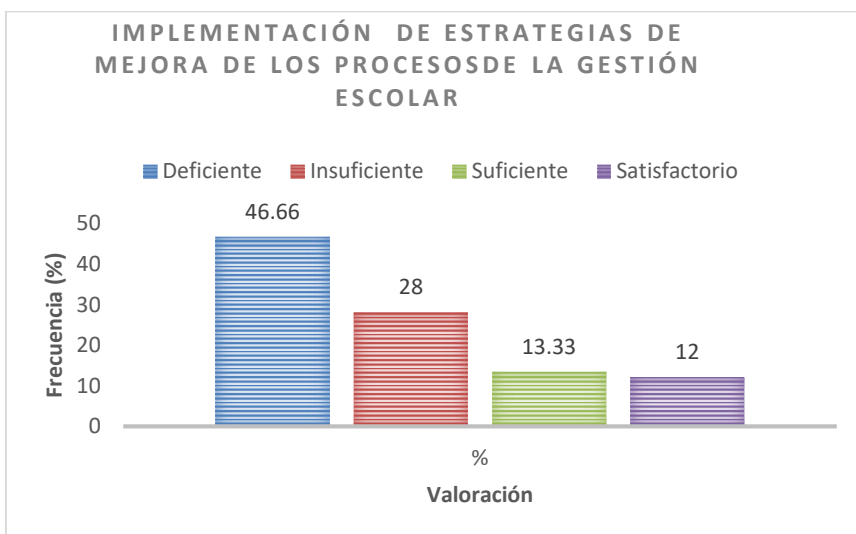
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019.

Figura 5, se observa que la valoración más alta 50.66% es de deficiente para la articulación del plan anual con los objetivos estratégicos de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso de Dirección y liderazgo.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019.

Figura 6, se observa que la valoración más alta 50 % es de deficiente para el seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión escolar de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso de Dirección y liderazgo.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019.

Figura 7, se observa que la valoración más alta 46.66% es de deficiente para la implementación de estrategias de mejora de los procesos de la gestión escolar de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso de Dirección y liderazgo.

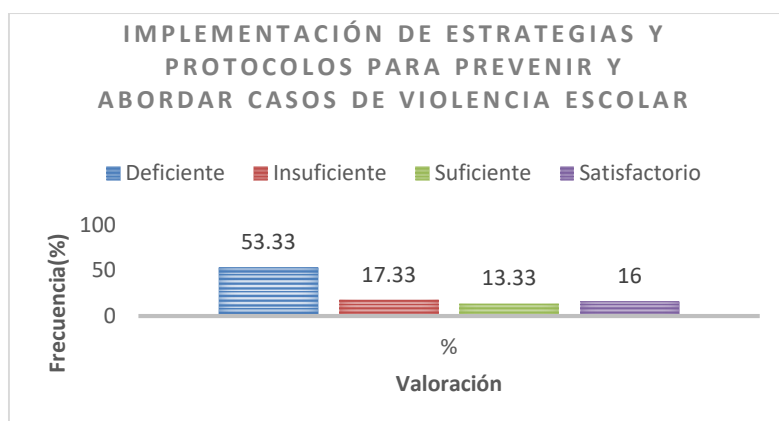
Tabla 6

Diagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos operativos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack

Nivel	Baremo	Frecuencia (F)	Frecuencia (%)
Deficiente	23-46	31	41.33
Regular	47-69	32	42.67
Eficiente	70-92	12	16
Total		75	100

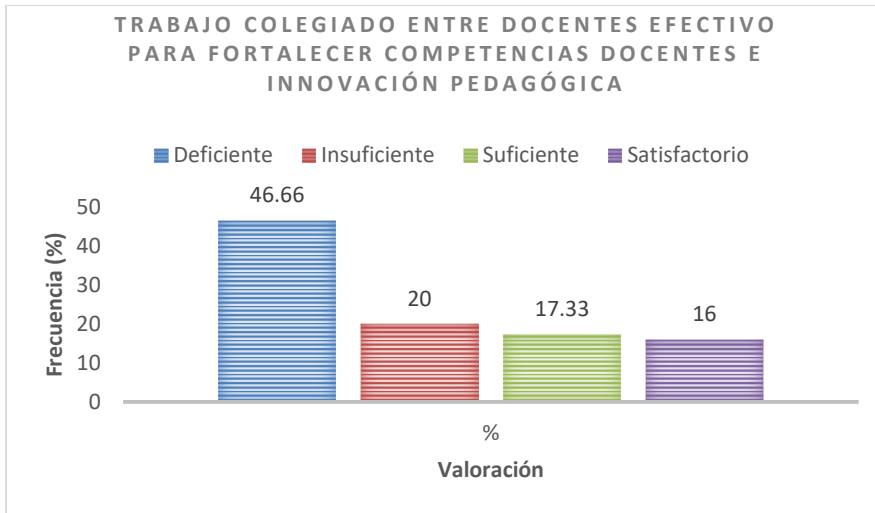
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019.

En la Tabla 6, se muestra que de un total de 75 docentes de los niveles de educación inicial, primario y secundario de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo que evaluaron el nivel de progreso de los procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, el 41.33% consideran que se encuentran en un nivel deficiente, el 42.67% los ubican en un nivel regular y el 16% en un nivel eficiente. En la tabla se observa un alto porcentaje de docente (41.33%) consideran como deficiente el nivel de desarrollo de los proceso operativos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar y los puntos más críticos de la escala valorativa de deficiente lo tiene en los siguientes subprocesos: Implementación de estrategias y protocolos para prevenir y abordar casos de violencia escolar, trabajo colegiado entre docentes efectivo para fortalecer competencias docentes e innovación pedagógica, plan de formación docente personalizado para fortalecer desempeños.



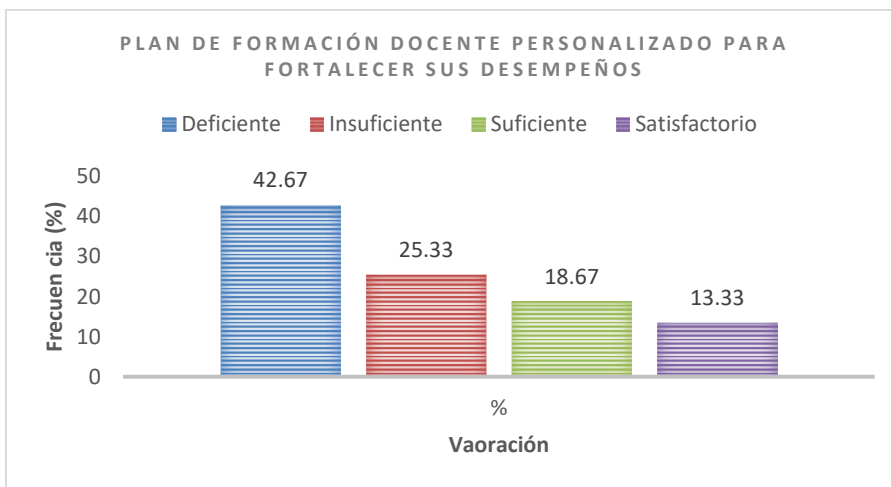
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019.

Figura 8, se observa que la valoración más alta 53.33% es de deficiente para la implementación de estrategias y protocolos para prevenir y abordar casos de violencia escolar de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso operativo de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019.

Figura 9, se observa que la valoración más alta 46.66% es de deficiente para el trabajo colegiado entre docentes efectivo para fortalecer competencias docentes e innovación pedagógica de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso operativo de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019

Figura 10, se observa que la valoración más alta 42.67 % es de deficiente para el Plan de formación docente personalizado para fortalecer sus desempeños de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso operativo de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

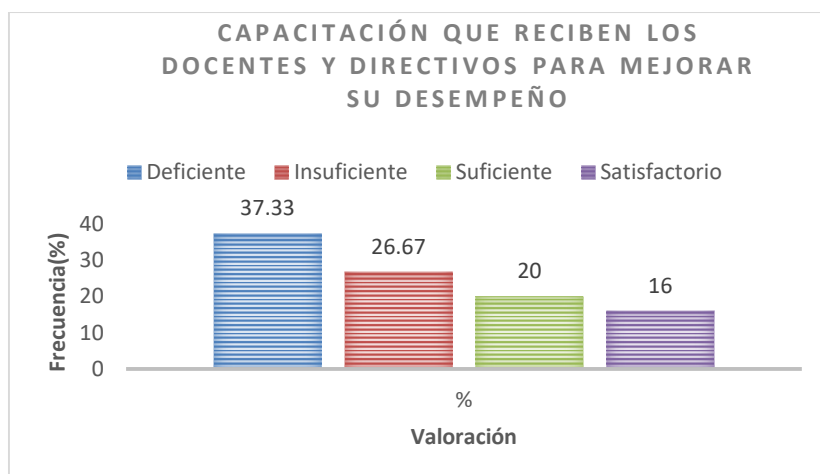
Tabla 7

Diagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos de Soporte al funcionamiento en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack

Nivel	Baremo	Frecuencia (F)	Frecuencia (%)
Deficiente	12-24	36	48
Regular	24-36	31	41.33
Eficiente	36-48	8	10.67
Total		75	100

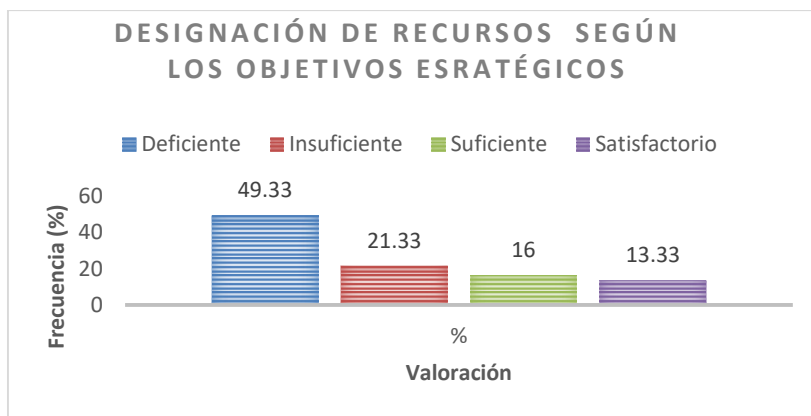
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019

En la Tabla 7, se muestra que de un total de 75 docentes de los niveles de educación inicial, primario y secundario de la institución educativa quienes evaluaron el nivel de progreso de los procesos de soporte al funcionamiento de la institución, el 48 % consideran que se encuentran en un nivel deficiente, el 41.33 % los ubican en un nivel regular y el 10.67 % en un nivel eficiente. En la tabla se observa un alto porcentaje 36% de docente consideran como deficiente el nivel de desarrollo de los proceso de soporte al funcionamiento de la institución y los puntos más críticos de la escala valorativa de deficiente lo tiene en los siguientes subprocesos: Capacitación para fortalecer desempeños directivos y docentes, distribución de recursos de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019

Figura 11, se observa que la valoración más alta 42.67 % es de deficiente para la capacitación que recibe los docentes y directivos para mejorar su desempeños de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso operativo de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack, setiembre del 2019

Figura 12, se observa que la valoración más alta 42.67 % es de deficiente para la designación de recursos según los objetivos estratégicos de acuerdo a los 75 docentes encuestados en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, lo que nos permite priorizar su atención en el modelo de estrategias operativas este subproceso operativo de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.

A partir de los resultados obtenido al aplicar el cuestionario para medir la Gestión de los Procesos educativos en la institución educativa se puede observar que se encuentran en un nivel deficiente los procesos estratégicos de dirección y liderazgo (40%) y dentro de ellos los subproceso más críticos se encuentran la falta de interrelación de los proceso en la cadena de valor, la desarticulación entre el plan anual de trabajo con los objetivos estratégicos, el seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión escolar, así como la falta de implementación de estrategias de mejora de los procesos de la institución.

También se encuentran en un nivel deficiente los procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar (41.33%) teniendo como puntos críticos la falta de implementación de estrategias y protocolos para prevenir y abordar casos de violencia escolar, trabajo colegiado entre docentes poco efectivo para fortalecer competencia docentes e innovación pedagógica, la falta de planificación personalizada para la formación docente que parta de un diagnóstico individual y la reflexión.

Así mismo los procesos de soporte al funcionamiento de la I.E. se encuentran en un nivel deficiente (48%) teniendo como puntos críticos más resaltantes las escasas capacitaciones que reciben los docentes y los directivos para mejorar su desempeño docente, la distribución de los recursos según los objetivos estratégicos.

Este diagnóstico nos permite priorizar la atención de los procesos y subprocesos que se deben potenciar y articular de manera estratégica en la cadena de valor e implantar estrategias para optimizar la gestión por procesos en la institución educativa.

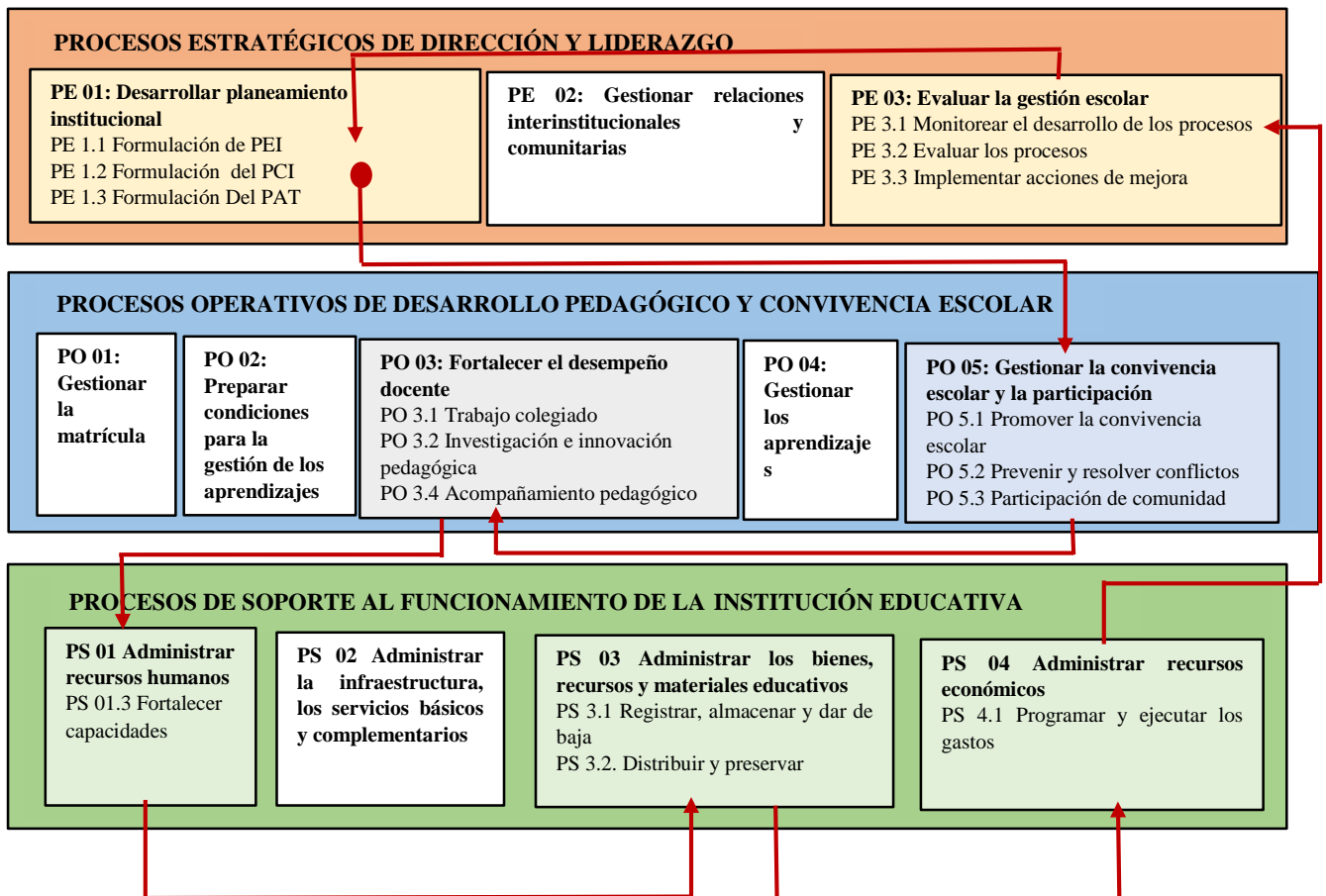


Figura 13, cadena de valor del mapa de los procesos y subprocesos priorizados a partir del diagnóstico de los procesos educativos en la institución educativa para ser potenciados mediante el modelo de estrategias operativas propuesto en la investigación.

IV. DISCUSIÓN

El propósito de este trabajo de investigación es diseñar un Modelo de estrategias operativas que permitan optimizar la GPP en la institución educativa focalizada. En ese sentido la primera etapa consistió en diagnosticar la variable dependiente, para ello se diseñó y validó mediante el juicio de expertos el instrumento que permita medir la gestión por procesos de la organización y a su vez diagnosticar el nivel de desarrollo de cada proceso de la gestión para priorizar la atención de los mismos de acuerdo a la valoración obtenida.

Al aplicar el instrumento a 75 docentes de los niveles de educación inicial, primario y secundario de la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo, arrojó que el 45.33% evalúan como deficiente la Gestión por procesos de la institución, mientras que el 41.33% lo valoran como regular y el 13.33% lo califican como eficiente.

Es necesario que la gestión escolar transite hacia un enfoque por procesos que permita optimizar los resultados de aprendizaje de los educandos, de acuerdo a (Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2002) el EPP es un aspecto fundamental de gestión básico para la obtención de las salidas esperadas, conduciendo a la organización hacia una serie de hechos como definir las actividades de manera ordenada que componen un proceso, identificar la interdependencia con otros procesos en la cadena de valor, definir responsabilidades respecto al desarrollo del proceso, medir los resultados en relación a la eficacia del proceso, implementar recursos y metodologías para la mejora de los procesos.

Una institución para dotar de un EPP a un sistema de gestión según (Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2002) se debe implementar 4 etapas importantes: caracterización y encadenamiento de procesos, diseño de cada uno de los procesos, seguimiento y estimación de los resultados que se obtienen en cada proceso, perfeccionamiento de los procesos en base al seguimiento y control realizado. El tipo de agrupación de los procesos se recomienda que puede ser determinado por la misma organización, en la propuesta del modelo se ha considerado tres grandes grupos de procesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte y a partir de los resultados del diagnóstico realizado en la organización se han priorizado los subprocesos donde se ha encontrado mayor porcentaje en la valoración de deficiente, posteriormente se han secuenciado y articulado de manera lógica en la sucesión de valor.

Los procesos estratégicos son fundamentales en el planeamiento estratégico de la institución y orientan el rumbo de la organización a mediano o largo plazo con objetivos claros, (Farah, 2013) en su artículo manifiesta que la planificación es un papel efectivo del director que le permite establecer prioridades y enfocarse en atender sus emergencias en primer orden. En su investigación (Berrios, 2014) recomienda que los centros educativos de educación básica para alcanzar aprendizajes con calidad, eficiencia, pertinencia y equidad en favor de los alumnos, es importante mejorar los procesos de planificación, capacitación, evaluación, supervisión y coordinación.

En el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (El Peruano, 2013) se aprueba la PNMGP, considerándola como vital herramienta orientador de la reforma que renueve la gestión pública en el Perú, en ella se establecen como uno de Pilares centrales de la PNMGP es la GPP. El enfoque en procesos se adopta como un fundamento de la gestión de la calidad tanto en la familia de ISO 9000 como en el Modelo EFQM. En la (ISO 2001:2015, 2015) el enfoque por procesos demanda la gestión metodológica y sistemática de los procesos que se desarrollan en la organización, su interactuar con el propósito de obtener los efectos previstos de calidad de la organización. Gestionar los procesos de manera sistemática favorece la eficiencia y eficacia de la institución en el logro de sus resultados ya que permite controlar las interacciones entre la estructura del sistema y mejorar el desempeño integral de la organización.

Según (Mallar M. , 2010) La GPP se orienta a la satisfacción de los stakeholders y a las destrezas que emplea la organización para lograrlo. Los clientes de una empresa u organización son los intermediarios, empleados, proveedores, organismos gubernamentales, clientes finales que reciben el servicio o producto, todos ellos son los stakeholders implicados en la toma de disposiciones de la compañía. La organización se debe central en el cliente, para ello es necesario conocer sus necesidades y expectativas, sus necesidades están referidas a sus carencias objetivas y sus expectativa se relaciona con lo que el cliente espera que sean satisfechas sus necesidades.

De acuerdo a (MINEDU, 2016) La escuela desarrolla una GPP cuando constituye e integra sus actividades a desarrollar de acuerdo al logro de sus objetivos estratégicos y a los aprendizajes de los educandos. MINEDU establece 3 tipos de procesos en la institución educativa: 1. **Procesos de Dirección y liderazgo**; en los cuales se realiza la planeación estratégica de la institución a través de la elaboración de los instrumentos de

gestión en los cuales se definen los objetivos, meta y se ordenan las actividades para garantizar la calidad del servicio formativo. 2. **Procesos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar**; constituido por aquellos procesos que atienden directamente las necesidades de los educandos y de acuerdo al valor que se va incorporando en cada proceso se satisface estas necesidades. Estos procesos deben orientar la funcionalidad de la entidad de la IE, generando condición para la construcción de un ambiente agradable cordial y seguro que suscita la participación democrática de los agentes educativos en el desarrollo de las actividades pedagógicas y del aprendizaje. 3. **Procesos de Soporte al funcionamiento de la IE**; que son el sustento de las diferentes etapas de la estructura de la GPP en la institución para el perfeccionamiento de la eficacia de la prestación educativa.

Según (SGP, 2013) la falta de planificación con objetivos bien definidos, claros y medibles atendiendo las brechas que necesita cerrar la población, genera que las instituciones públicas no cuentan con indicadores que ayuden a hacer el seguimiento y evaluación cuantitativa y cualitativa del nivel de resultado de los objetivos y responsabilidades asumidas en la gestión, la toma de disposiciones no pasa precisamente por controles de calidad rigurosos.

Al aplicar el instrumento para diagnosticar el nivel de desarrollo de cada uno de los procesos de la gestión escolar en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack se pudo contrastar que efectivamente que hay deficiencias en la GPP, puntos críticos para el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos en la cadena de valor educativa, lo que impacta negativamente en los resultados de aprendizaje de los educandos. Si bien es cierto en los procesos de dirección y liderazgo algunos ítems del instrumento obtuvieron ponderación de suficiente tales como (37%) la participación de los agentes de la comunidad en la construcción de los documentos de gestión, (42%) diagnóstico de las necesidades y expectativas de los estudiantes, padres de familia, profesores, personal administrativo, pero al valorar el conjunto de sub dimensiones que lo componen revela que los procesos estratégicos se encuentran en un nivel deficiente(40%) encontrándose que el instrumento recogió como puntos críticos de la dirección y liderazgo, la falta de interrelación de los procesos en la cadena de valor (53.33%), la desarticulación entre el plan anual de trabajo con los objetivos estratégicos (50.66%), el seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión escolar (56%), así como la falta de implementación de estrategias de mejora de

los procesos de la institución (46.66%), lo que significa que en la institución educativa hay una falta de dominio del enfoque por procesos para implementarlo desde la planificación estratégica de la gestión.

Por lo tanto se requiere que se potencien estos procesos estratégicos, empoderando al equipo directivo sobre el enfoque de gestión por procesos, cadena de valor, valor público que les permita actualizar sus documentos de gestión bajo esta nueva mirada de gestión de la institución. (Sánchez, 2018) en su tesis de maestría identifica que el 52.4% de los docente consideran poco eficiente el liderazgo directivo y recomienda optimizar el liderazgo directivo, a través de la planificación, estrategias pedagógicas, institucionales y administrativas orientadas al desarrollo de la calidad de la gestión educativa en las Instituciones Educativas públicas de nivel primaria en Comas.

Los procesos operativos se encuentran ligados directamente con la realización del producto o servicio que oferta la organización, son aquellos en donde se tiene contacto directo con los clientes o usuarios del servicio a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad de la prestación del servicio. En el diagnóstico realizado de la gestión por procesos en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack los procesos operativos se encuentran como deficientes (41.33 %) teniendo como puntos críticos, la falta de implementación de estrategias y protocolos para prevenir y abordar casos de violencia escolar (53.33%), trabajo colegiado poco efectivo para fortalecer competencias docentes e innovación pedagógica (46.66%), falta de planificación personalizada para la formación docente que responda las necesidades individuales de cada maestro en el proceso de acompañamiento que realizan los directivos (42.67%). Para poder optimizar la gestión por procesos es necesario que en la cadena que se establece en el mapa de procesos de la organización en cada proceso se incorpore valor público durante el recorrido de estas entradas y salidas en la organización hasta llegar al producto final. De acuerdo (Franz, Kirchmer, & Rosemann, 2012) para mejorar la gestión por procesos en los negocios es necesario incorporarles valor en la cadena donde se desarrollan y proponen la transparencia como valor central y 3 pares de valores dicotómicos: eficiencia-calidad, agilidad-cumplimiento, integración-trabajo en equipo.

Los procesos de soporte brindan el sostén para que funcione la institución suministrando los recursos necesarios para generar valía deseada por los clientes o usuarios. Sin embargo en el diagnóstico de los procesos de gestión escolar realizado a los

docentes de la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack, revela que los procesos e soporte se encuentran en un nivel deficiente (48%), sobre todo los puntos críticos se encuentran las escasas capacitaciones que reciben los docentes y los directivos para mejorar su desempeño docente (37.33%), la distribución de los recursos de acuerdo a los objetivos estratégicos (49.33%).

(Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2002) Señalan que el plano de procesos ayuda a una organización reconocer los procesos y conocer su estructura, establecer la interacción entre ellos para transformar los ingresos en salidas. Es necesario describir un proceso para determinar los criterios y métodos que aseguren que las actividades que comprenden se desarrollen de una manera eficaz y poder controlar la gestión del proceso. La descripción de las actividades se pueden representar de manera gráfica donde se puedan interrelacionar entre sí, interpretarlas en su conjunto desde una apreciación visual de flujo y encadenamiento de las entradas y salidas, de cómo ellas aportan valor y contribuyen al logro de los resultados. La descripción detallada de las actividades permite planificar controlar y ejecutar eficazmente el proceso.

El diagnóstico de la GPP en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack nos ha permitido priorizar la atención de los procesos y subprocesos de la gestión que se deben potenciar y articular de manera estratégica en la cadena de valor e implantar estrategias para optimizar el desarrollo de los mismos y sus resultados. Este mapeo inicia en el proceso estratégico de dirección y liderazgo para fortalecer y alinear los documentos planeamiento institucional bajo un EGPP en la formulación del PEI, PCI, PAT, RI, todos ellos deben quedar articulados bajo una misma visión y objetivos a lograr en la organización en un tiempo establecido. En un segundo momento pasamos a los procesos operativos de gestión de la convivencia escolar y participación atendiendo las necesidades afectivas y de relacionamiento que demanden los estudiantes bajo los enfoques transversales que se proponen en el currículo nacional implementando estrategias para poder prevenir y atender casos de violencia escolar que permitan construir un ambiente seguro y de convivencia armoniosa entre los diferentes actores de la comunidad. En un tercer momento se continúa con los procesos estratégicos de fortalecimiento del trabajo docente potenciando el trabajo colegiado, la innovación pedagógica y la formación personalizada de cada maestro en su proceso de acompañamiento. Para poder incrementar valor público a estos procesos se implantan estrategias operativas que se

conectan de manera directa con los procesos de soporte al fortalecer las capacidades de los recursos humanos así como la distribución de los bienes y recursos físicos y económicos de la institución de acuerdo a los objetivos estratégicos propuestos de la organización finalmente se cierra la cadena en los procesos estratégicos de evaluación de la gestión escolar para monitorear, evaluar e implementar acciones de mejora de manera cíclica y permanente en la cadena de la GPP.

La gestión pública en las instituciones educativas serán tan eficientes como lo sean sus procesos de gestión, no se puede exigir resultados sino se provee de los medios y estrategias para alcanzarlos, es por ello necesario que la gestión educativa se renueve y transite a una gestión por procesos de manera eficiente que asegure la calidad de los aprendizajes de los educandos. (Alfaro, 2018) Director del Departamento de Educación y coordinador de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile afirma que la complejización de la gestión escolar y su deficiente abordaje en las últimas décadas han impactado negativamente en la calidad de la educación. En nuestro país como en otros de la región latinoamericana han efectuado un acumulado de políticas públicas que apuntan al progreso de la eficacia de la gestión de las escuelas públicas, intervenciones formativas a los directores sobre planificación, monitoreo y revisión de la gestión, pero estos no han trascendido aún en los resultados del sistema.

De acuerdo a (Capcha, 2019) en su investigación señala que en el sector educativo los resultados de la gestión escolar debe ser trabajados por la totalidad de los actores de la comunidad educativa, con ello el protagonismo educativo entre docente-estudiante así como la perspectiva del director como líder de la organización. En un enfoque por proceso se tiene una visión horizontal de cada miembro de la comunidad con responsabilidades y liderazgo en la construcción y resultado de los objetivos que se plantea la institución para el bienestar del cliente interno y externo de la organización. Bajo un enfoque por procesos el liderazgo autoritario-punitivo es trascendido por uno transformacional y participativo, en donde el error se convierte en un oportunidad de mejora al evaluar porqué se cometió para prevenir errores posteriores que conlleven a la perfeccionamiento permanente en el marco de la búsqueda de la calidad educativa y la bienestar del cliente.

La visión horizontal que tiene el enfoque por procesos sobre la participación y responsabilidad de cada uno de los representantes en la organización conlleva que las

estrategias que se implanten para optimizar la GPP pase por potenciar las capacidades de los recursos humanos con que cuenta la organización. Al respecto (Borrero, 2018) en su investigación afirma que las personas se convierten en elementos esenciales para las organizaciones valiéndose del compromiso en conjunto para alcanzar los objetivos planteados por la institución dejando de lado los intereses personales con expectativas positivas respecto a los demás manteniendo un buen clima laboral a través del dinamismo, energía, inteligencia, compromiso, creatividad y racionalidad para lograr ser más competitivo.

La gestión por procesos se puede considerar que se viene implementando recientemente en las escuelas públicas, porque si bien es cierto en el 2016 MINEDU desarrolló en convenio con prestigiosas universidades del país como instituciones formadora el diplomado y segunda especialidad en gestión escolar dirigido a los directores que obtuvieron una plaza por medio del concurso público de cargo directivo, y dentro de la malla curricular se desarrolló un módulo formativo sobre la planificación estratégica mediante el enfoque de gestión por procesos, en la realidad y monitoreo a las instituciones educativa públicas se puede contrastar en la realidad que los documentos de gestión no se encuentran planificados de acuerdo al enfoque por procesos sino bajo un enfoque funcional administrativo. Por ello se requiere seguir fortaleciendo mediante acciones formativas en las colectividades educativas con el propósito de acoger asertivamente los cambios que conlleva éste enfoque.

V. CONCLUSIONES

1. Frente a la problemática diagnosticada en la Institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack donde se encontró puntos críticos en el desarrollo de los procesos estratégicos de dirección y liderazgo, en los procesos operativos de desarrollo pedagógico, convivencia escolar y en los procesos de soporte al funcionamiento de la institución, se propone un modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos orientadas a potenciar las capacidades de los actores educativos así como la distribución estratégica de los recursos de la institución.
2. El modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos se inicia desde el diagnóstico del nivel de desarrollo de cada uno de los procesos de la gestión escolar, luego se priorizaron los procesos que obtuvieron mayores deficiencias en la puntuación de la escala valorativa, en un segundo momento se interrelacionaron en la cadena de valor educativa para implantar las estrategias operativas para potenciar las capacidades de los actores educativos y potenciar la distribución estratégica de los recursos de la institución educativa. La implantación del modelo de estrategias operativas se traduce en 2 programas de intervención para potenciar las capacidades de los actores educativos “ Programa Líderes estratégicos”, “Programa Conviviendo en armonía gestionamos aprendizajes de calidad” y 2 planes estratégicos para potenciar la distribución de los recursos en función de los objetivos estratégicos “Plan Gestionamos estratégicamente nuestros recursos”, “Plan Escuela abierta”, estos programas y planes se gestionan desde la misma escuela, incorporando de manera transversal el valor central de transparencia y en la secuencia e interacción de los procesos los valores dicotómicos de eficiencia- calidad, agilidad-cumplimiento, integración –trabajo en equipo, para el logro de los resultados esperados por la institución.
3. El modelo de estrategias fue validado de acuerdo a la técnica de Delphi por expertos doctores en investigación y gestión pública quienes valoraron los aportes del modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos potenciando las capacidades del personal de la institución para que desarrollen en mejores condiciones las actividades en cada proceso y lograr los resultados esperados en la cadena educativa, así mismo la optimización de los recursos físicos, económicos y tecnológicos atendiendo la prioridad el logro de los objetivos estratégicos y la transparencia de la institución educativa.

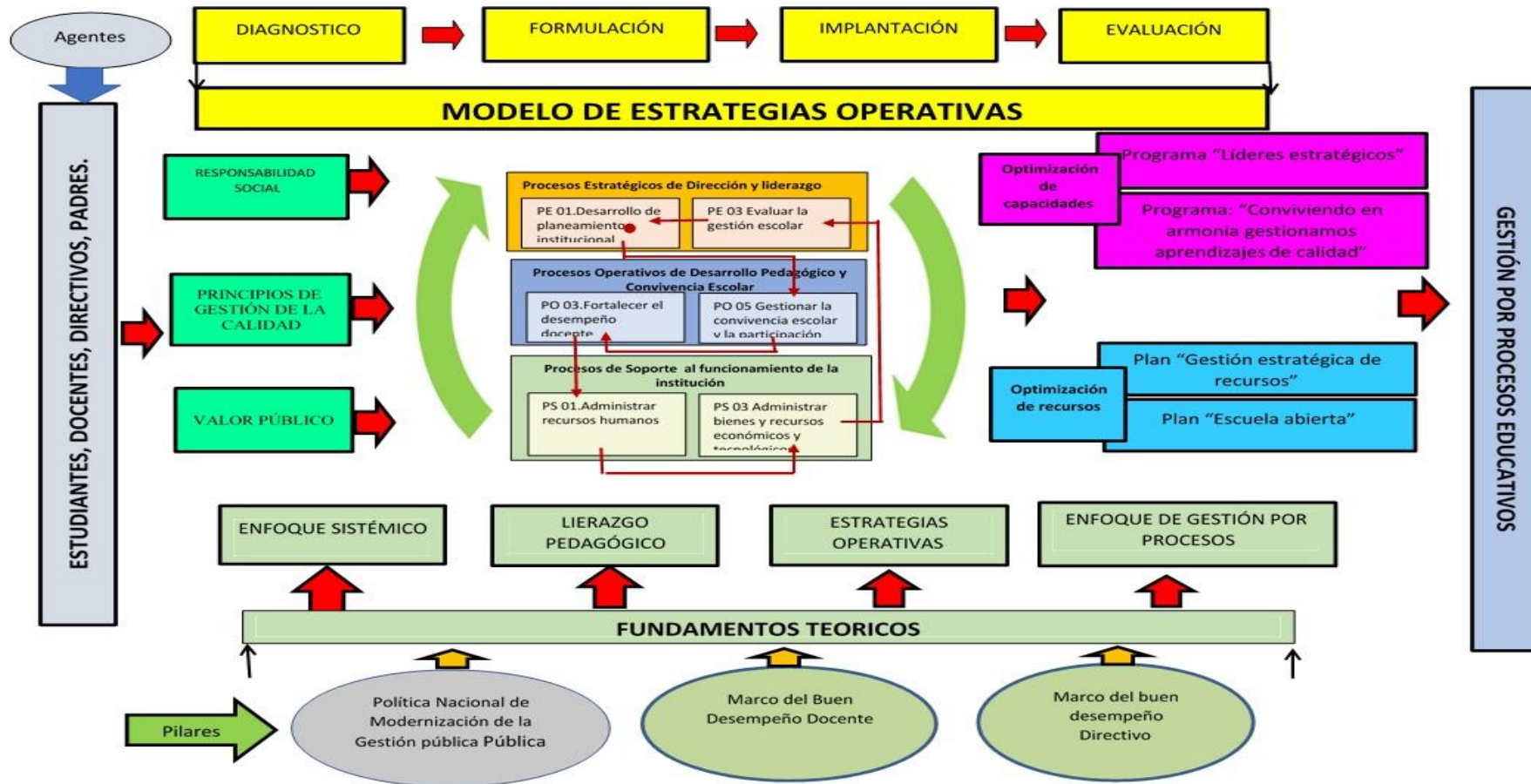
VI. RECOMENDACIONES

1. La gestión escolar en las instituciones educativas debe realizarse desde un enfoque por procesos que permita involucrar de manera horizontal, responsable y con liderazgo a los diferentes agentes de la corporación educativa para el logro de los objetivos que la organización se plantea, especificando criterios de evaluación de la gestión que permitan hacer seguimiento y retroalimentar en un período de mejora continua el desarrollo eficiente de los procesos educativos.
2. El equipo directivo de las instituciones educativas debe diagnosticar el nivel de desarrollo de sus procesos de gestión, priorizar la atención y mejora de aquellos que se encuentren con mayores deficiencias, que dificulte el flujo eficiente de los demás procesos en la cadena de valor educativa, implantando estrategias operativas que permitan potenciar la eficacia y eficiencia de los procesos y con ello la calidad del servicio o producto que ofrece la organización.
3. En las instituciones educativas se debe fortalecer la cultura de auto capacitación e implantación de comunidades de aprendizaje que les permita afrontar y responder de manera exitosa los retos y desafíos de la compleja realidad educativa, brindando la posibilidad a los actores educativos de involucrándose en el diseño, ejecución y evaluación de estrategias y actividades implantadas para superar las debilidades.
4. El equipo directivo debe promover constantemente la motivación, valoración y estimulación de los desempeños positivos así como el nivel e involucramiento del personal en el logro de los resultados esperados en cada proceso, ello genera mayor compromiso y liderazgo en los actores de la comunidad así como un buen clima en la institución.

VII. PROPUESTA

Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo

I. Representación gráfica del modelo



II. Descripción

El modelo de estrategias operativas atiende las deficiencias encontradas en la gestión por procesos de la institución, se inicia en el Planeamiento Institucional, implantando la estrategia operativa para fortalecer las capacidades del equipo directivo mediante el programa “Líderes estratégicos” y superar los puntos críticos encontrados en relación a la articulación entre el PEI y el PAT bajo un enfoque de gestión por procesos, así como el seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión escolar y la falta de implementación de estrategias de mejora de los procesos de la institución. En un segundo momento pasamos a los procesos de Gestión de la convivencia escolar y Participación, atendiendo las necesidades afectivas de los estudiantes, así como el proceso operativo de Fortalecimiento del Desempeño Docente, potenciando el trabajo colegiado, la innovación pedagógica y la formación personalizada de cada maestro, para ello se implementa el programa “Conviviendo en armonía gestionamos aprendizajes de calidad”. Finalmente para fortalecer los procesos de soporte Administración de los bienes y recursos educativos, se implanta el Plan “Gestión estratégica de los recursos” y para fortalecer la transparencia de la gestión educativa se implanta el plan “Escuela abierta”.

Para ello se ha tomado como fundamentos teóricos el enfoque sistémico para darle una mirada integral a la complejidad de la gestión escolar, así como el liderazgo pedagógico que deben enfocarse los directivos para dar mayor atención a los resultados de aprendizaje de los educandos, el enfoque de gestión por procesos que proporciona la secuencia lógica de manera transversal en donde se tiene como aspecto central la satisfacción del usuario, las estrategias operativas que son parte de la gestión privada empresarial para optimizar la calidad de la gestión y en conjunto articulan todas las estrategias empresarial para el éxito y liderazgo de la organización.

Los pilares del modelo que nos han brindado los lineamientos normativos que proporcionan la Secretaría de Gestión Pública e la PCM así como el marco de desempeños tanto a los directivos como docentes donde se detallan los perfiles profesionales esperados de cada uno de estos actores dentro de la escuela y en interacción con la comunidad local.

Como principios tenemos la responsabilidad social que tiene el estado, las instituciones educativas públicas y el personal directivo, docente y administrativo de dichas escuela para brindar un servicio formativo de calidad a nuestros educandos, de acuerdo a los restos y tendencias internacionales que garanticen su desarrollo personal y colectivo dentro de la sociedad. Los principios de gestión de la calidad que nos brinda los criterios a considerar para la implementación de las estrategias operativas que optimicen la GPP, valor público en el sentido de incorporar en cada actividad de los procesos una preparación idónea por el personal que ejecuta estas acciones así como el uso racional y estratégicos de los recursos para el logro de los objetivos de la organización

REFERENCIAS

- El Peruano. (09 de Enero de 2013). *El Peruano - Normas Legales*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueba-la-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-decreto-supremo-n-004-2013-pcm-886510-1/>
- ISO 2001:2015. (15 de septiembre de 2015). *Norma Internacional ISO 2001:2015*. Obtenido de Norma Internacional ISO 2001:2015: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>
- Aldakeel, T., & Almannie, M. (2015). Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School District of Riyadh in Saudi Arabia. *Journal of Education and Practice*, 1-9.
- Alfaro, P. L. (14 de marzo de 2018). *Facultad de ciencias sociales - Universidad de Chile*. Obtenido de Facultad de ciencias sociales - Universidad de Chile : <http://www.facso.uchile.cl/noticias/141657/importancia-de-la-formacion-en-gestion-de-directivos>
- Alvariño, C., Arzola, S., Bruner, J., M.O, R., & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar : un estado del arte de la literatura. *Paideia*, 29.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management , Department of Educational Foundations and Management, Faculty of Education, Ignatius Ajuru University of Education, Port Harcourt*, 6-14.
- Anand, G., & Gray, J. V. (2017). Strategy and organization research in operations management. *Journal of Operations Management*, 1-8.
- Bendikson, L., Robinson, V., & Hattie, J. (2012). *Principal instructional leadership and secondary school performance*. Auckland: SET Research Information for Teachers.
- Berrios, A. O. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito Central*. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán .
- Borrero, R. (2018). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de. *KOINONIA*, 293- 307.
- Bottoms, G., & O'Neill, K. (2001). *Preparing a new breed of school principals: It's time for action*. Atlanta: GA: Southern Regional Education Board.
- Capcha, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *KOINONIA*, 243-261.
- Clark, N. (2015). Strategy, people and processes: Fulfilling the promise of enterprise asset management. *Strategy & Part of the PWC network*, 1-24.

- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2017). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational administration & Leadership*, 1-16.
- Cuervo, A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad* . España: Papeles de economía española.
- Farah, A. I. (2013). School Management: Characteristics of Effective Principal. *Global Journal of Human Social Science*, 1-6.
- Fernández, A. (5 de Enero de 2012). *Creative Commons*. Obtenido de Conceptos de Estrategia Empresarial:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Figuerola, M. C. (2015). *Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros educativos de primaria de Tarragona* . Tarragona : Universitat Rovira I Virgili.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa* . Mexico: Pearson rentice Hall.
- Franz, P., Kirchmer, M., & Rosemann, M. (2012). *Value-Driven Business Process Management Impact and Benefits*. Berlin : Accenture.
- Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Chile: Universidad de Concepción.
- Gallego, J. D. (2018). Enfoques de la Investigación cualitativa . En J. D. Gallego, *Investigar en Educación y Pedagogía. Sus fundamentos epistemológicos y metodológicos* (págs. 142-170). Bogotá: Magisterio.
- Gargantini, D. M. (2011). La uatoevaluación como herramienta para la institucionalización de la responsabilidad social universitaria como enfoque de gestión . *DIDAC*, 68.
- Gómez, J. C. (2017). *Introducción al Pensamiento Sistémico* . Cali, Colombia: Universidad del Valle -Programa Editorial .
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos , técnicas y aplicaciones* . Madrid: Civitas 5° ed.
- Harrison, J. S., & Caron, H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Argentina : Ediciones Granica.
- Hurtado, J. (2010). *Guia para una comprensión holisita de la ciencia*. Bogotá: Quirón - Sypal.
- Licht, C. N. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios* , 120 - 136 .

- Lozada, D. M. (2017). *El rol del director en la gestión de conflictos en el marco del buen desempeño directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión Piura*. Piura : Universidad de Piura .
- Maldonado, J. A. (5 de junio de 2016). *Academia* . Obtenido de La Estrategia Empresarial, su formulación, planeación e implantación : https://www.academia.edu/27474767/ESTRATEGIA_EMPRESARIAL.pdf
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos : un enfoque de gestión eficiente. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 1-23.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 15.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategias de la visión a la acción* . Madrid : ESIC Editorial.
- MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente* . Lima : Corporación gráfica Navarrete.
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2016). *Documento prospectivo del sector educación al 2030*. LIMA : MINEDU.
- MINEDU. (15 de Junio de 2016). *Estadística de la calidad educativa ESCALE*. Obtenido de Estadística de la calidad educativa ESCALE: <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>
- MINEDU. (2016). *Planificación escolar, la toma de decisiones informadas*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Murillo, R. S. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica Perspectivas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 153 - 178.
- Norma ISO 9000. (2015). *Sistema de gestión de la calidad.Fundamentos y vocabulario*. Madrid: AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación.
- OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. Paris: Éditions OCDE.
- OMCE-MINEDU. (6 de Diciembre de 2016). *UMC Ministerio de Educación*. Obtenido de UMC Ministerio de Educación: <http://umc.minedu.gob.pe/peru-es-el-pais-de-america-latina-que-mas-ha-crecido-en-pisa-en-ciencia-matematica-y-lectura/>
- OSEE-MINEDU. (20 de Agosto de 2018). *Repositorio MINEDU Monitoreo de Practicas escolares*. Obtenido de Repositorio MINEDU Monitoreo de Practicas escolares: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6258/Monitoreo%20de%20pr%C3%A1cticas%20escolares%20como%20est%C3%A1n%20nuestros%20docentes%2C%20el%20clima%20y%20la%20gesti%C3%B3n%20escolar%20reporte%20de%20resultados%202018-1.pdf?sequence=1&isAll>
- Patiño, M. S. (12 de Diciembre de 2014). *Aportes a la Gestión Integral de las Instituciones Educativas Oficiales de Bogotá, a partir de los resultaos de evaluación de impacto*

del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI (tesis doctoral). Bogotá: Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Facultad de Educación. Departamento Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

- Paz, E. C. (2014). Valor público : una aproximación conceptual. *3C Empresa*, 30-41.
- Pérez, J. C. (2005). Los procesos y la gestión por procesos en educación. Herramientas de mejora de los procesos. En M. d. profesorado., *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares* (págs. 65-83). Madrid: Secretaría general técnica.
- Quito, M. R. (2017). *Gestión del director y desempeño docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02*. Lima : Universidad César Vallejo.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy The difference and why it matters*. New York: Crown Publishing Group.
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2014). *Alcance de la Investigación* . México: E-uam.
- Sánchez, H. K. (2018). *Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04*. Comas : Universidad César Vallejo.
- Sanz, J. B., Calvo, M. C., Pérez, R. C., Zapata, M. R., & Panchon, F. T. (2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Sevilla-España: Instituto Andaluz de Tecnología .
- Schettini, P., & Pozner, P. (2001). *Gestión educativa y escolar en el continente* . Buenos Aires: OEA:Argentina.
- SERSE. (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago: Orealc-Unesco.
- SGP. (10 de Mayo de 2013). *Secretaría de Gestión Pública*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- SGP-PCM. (2015). *Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S.N° 004 - 2013 -PCM-Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima: Secretaría de Gestión Pública.
- SISEVE Ministerio de Educación. (20 de Junio de 2019). *SISEVE*. Obtenido de SISEVE: <http://www.siseve.pe/Seccion/Estadisticas>
- Slack, N., & Lewis, M. (2015). *Operations Strategy*. Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Tarzijám, J. (2007). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- TERCE. (2015). *Informe de Resultados Terce Factores Asociados*. Santiago: OREALC UNESCO.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., & Páris, G. (2010). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 17.
- UMC. (2018). *Presentación Web- ECE2018*. Lima: MINEDU.
- Uriarte, A. F., & Obregón, I. F. (2002). *La estrategia empresarial como método*. España: Biblioteca de Gestión Desclée de Braouwer.
- Vargas, E. V. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte*. Lima : Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle .
- Wanjiku, K. C. (2015). *Operations Managemts Strategies And Mobile*. Nairobi Kenya: University of Nairobi School of businessI.

ANEXOS

ANEXO N° 01: INSTRUMENTO

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS

Instrucciones: Este cuestionario es anónimo, sirve para conocer su opinión acerca de la gestión de los procesos educativos de la institución educativa. A continuación se presentan una serie de acciones que se dan dentro de la institución educativa.

Señale, según la escala propuesta, si en su centro de trabajo existen evidencias documentales de la realización de estas acciones.

- Satisfactorio (4)
- Suficiente (3)
- Insuficiente (2)
- Deficiente (1)

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	N°	ITEMS	Escala de valoración			
				4	3	2	1
Dirección y Liderazgo	Desarrollo de planeamiento institucional	01	La I.E. cuenta con Proyecto Educativo Institucional actualizado e implementado con enfoque de gestión por procesos.				
		02	En la elaboración del PEI han participado todos los integrantes de la comunidad educativa (Padres, docentes, estudiantes, directivos, administrativos)				
		03	En la planificación del PEI se ha recogido y analizado las necesidades y expectativas de los estudiantes, padres de familia, profesores, personal administrativo de la institución educativa.				
		04	Se han identificado, definido los procesos claves de la institución y se han interrelacionado en el mapa de procesos siguiendo la cadena de valor.				
		05	Se han asignado responsabilidades de cada proceso de la organización y se han comunicado de manera oportuna.				
		06	Se han establecido indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos				
		07	Se realizó la evaluación de los avances, logros y dificultades de los objetivos estratégicos alcanzados en el año académico anterior				
		08	Se comunican y difunden a la comunidad educativa la visión y los objetivos estratégicos a lograr por la institución educativa.				
		09	Las actividades planteadas en el Plan Anual de trabajo del presente año escolar están orientadas				

			al logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa.				
		10	El Plan Anual de Trabajo está articulado con el mapa de procesos establecido en la institución educativa.				
		11	El Reglamento Interno de la institución educativa se encuentra actualizado y fue elaborado con la participación de los actores de comunidad educativa (Estudiantes, padres de familia, profesores, coordinadores TOE, tutores)				
		12	Se comunica y difunde a la comunidad educativa el reglamento interno de la institución educativa.				
	Gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias	13	La Institución Educativa recibe o ha recibido apoyo de alguna organización estatal y/o privada mediante convenio institucional.				
		14	El personal directivo promueve las alianzas estratégicas con instituciones privadas y públicas para el logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa				
		15	El personal directivo prioriza el desarrollo de proyectos educativos que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa.				
		16	El personal directivo fortalece la relación con la comunidad, mediante el diálogo permanente con sus representantes que generen acciones en común a favor de la IE y la comunidad.				
	Evaluación de la gestión escolar	17	Se realiza el seguimiento al desarrollo de los procesos educativos recogiendo y sistematizando información de las actividades planificadas				
		18	Se utilizan los resultados de los logros de aprendizaje para la revisión y mejora de los procesos educativos.				
		19	Se valoran los resultados alcanzados por la IE, a partir del monitoreo de sus procesos y mediante la reflexión conjunta de la comunidad educativa				
		20	Se implementan mecanismos y estrategias eficaces e innovadoras para la mejora del desarrollo de los procesos de la IE				
		21	Se socializa de manera periódica información sobre los logros de aprendizaje, dificultades y resultados de la gestión escolar				
	Gestión de la matrícula	22	El registro de ingreso y acceso de los estudiantes al sistema educativo se realiza teniendo en cuenta las vacantes disponibles y normatividad vigente.				
		23	Se asegura la continuidad del estudiante en el sistema educativo recibiendo y otorgando traslados				
		24	Se han implementado mecanismos para garantizar la permanencia de los estudiantes en la institución educativa				

Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes	25	Los docentes realizan su planificación curricular de manera oportuna y pertinente que permite el logro de los aprendizajes				
		26	Los docentes, directivos, personal administrativo, cumplen con sus horarios laborales establecidos de acuerdo a sus funciones asignadas.				
		27	La IE cuenta con áreas libres para la recreación y/o juego de las y los estudiantes				
		28	La I.E. cuenta con ambientes que promuevan aprendizajes interactivos o de investigación				
	Fortalecimiento del desempeño docente	29	Los directivos realizan acciones de monitoreo y acompañamiento a los docentes para fortalecer sus capacidades o mejorar su desempeño				
		30	Los directivos elaboran sus plan de monitoreo a partir del diagnóstico de las necesidades formativas de sus docentes.				
		31	Los docentes de la I.E. se reúnen en colegiado de manera efectiva para fortalecer sus capacidades o mejorar su desempeño				
		32	Se promueve las iniciativas de investigación e innovación pedagógica y a la difusión de las buenas prácticas docentes.				
	Gestión de los aprendizajes	33	Los docentes conducen las sesiones de aprendizaje utilizando estrategias pedagógicas y didácticas pertinentes				
		34	Los docentes utilizan recursos y materiales pertinentes a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes				
		35	Los docentes hacen uso efectivo de las horas de reforzamiento escolar para fortalecer los aprendizajes de los estudiantes				
		36	Los docentes hace uso efectivo de las horas de tutoría o acompañamiento de los estudiantes ya sea de manera grupal o individual				
		37	Los docentes hacen uso efectivo de las horas de atención a los padres de familia				
		38	Existe una relación saludable entre las y los estudiantes con sus docentes				
		39	La IE entrega oportunamente las boletas informativas (libretas) de las y los estudiantes				
	Gestión de la convivencia escolar y la participación	40	La IE cuenta con normas y/o acuerdos de convivencia incorporadas en el reglamento interno.				
		41	La institución educativa cuenta con protocolos establecidos para el abordaje de los casos de violencia escolar.				
42		La I.E. cuenta con estrategias y protocolos para prevenir y resolver conflictos					
43		La IE cuenta con organizaciones estudiantiles que los representan					

		44	La I.E. desarrolla actividades para integrar la familia y la comunidad en las actividades escolares				
Soporte al funcionamiento de la IE	Administración de los recursos humanos	45	El personal administrativo y/o de servicio de la IE recibe capacitaciones para mejorar el trabajo que realizan				
		46	El director y los docentes de la IE reciben capacitaciones para fortalecer sus capacidades o mejorar su desempeño.				
	Administración de la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	47	La IE implementa medidas de seguridad y manejo de riesgos (Señalización, simulacros, brigadas, etc)				
		48	La IE realiza acciones de eco eficiencia				
		49	La IE se ofrece servicios complementarios (alimentación, salud, etc.)				
		50	En la I.E. se realiza la limpieza y acciones de mantenimiento				
	Administración de los bienes, recursos y materiales educativos	51	Se encuentran en buen estado los servicios básicos y la infraestructura de la IE				
		52	El mobiliario de la IE es suficiente y adecuado para los estudiantes				
		53	Los libros y cuadernos de trabajos son suficientes y adecuados para los estudiantes				
	Administración de los recursos económicos	54	Se registran, almacenan y dan de baja a los bienes, recursos y materiales educativos				
		55	Los recursos económicos se designan con criterios de priorización al logro de los objetivos institucionales				
		56	El personal directivo informa de manera oportuna sobre el uso de los recursos económicos utilizados durante el año escolar				

BAREMOS

CATEGORIAS	RANGOS
Eficiente	
Regular	
Deficiente	

DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍAS

Gestión de procesos eficientes

Basada en la aplicación de sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los procesos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora continua en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

Gestión de procesos regular

Está basada en aplicar sistemas de gestión de las actividades que integran los procesos, se identifican y asignan los responsables y se desarrollan actuaciones de reflexión y mejora pero no de manera sistemática ni ordenada ya que no se hace recojo de la información relevante ni seguimiento y control de los procesos realizados.

Gestión de procesos deficiente

Carece de la aplicación de sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los procesos sin buscar su eficacia y eficiencia, no se tiene identificado los responsables y no se desarrollan actuaciones de mejora ya que no se recoge información ni se hace seguimiento y control de los procesos realizados.

TIEMPO DE APLICACIÓN

30 Min

MODO DE APLICACIÓN

Individual

Grupal X

DESCRIPCIÓN DE DIMENSIONES O COMPONENTES QUE MIDE EL INSTRUMENTO

1. **Procesos de Dirección y liderazgo;** Constituido por aquellos procesos que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la I.E. Da direccionalidad a la IE, mediante el ordenamiento de las actividades y la generación de los insumos determinantes para la entrega adecuada del servicio educativo garantizando su calidad. Son insumos críticos para la gestión de los procesos de desarrollo pedagógico, convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la IE.
Ésta dimensión tiene a su vez los siguientes subprocesos: Desarrollo de planeamiento institucional, Gestión de las relaciones interinstitucionales y comunitarias, Evaluación de la gestión escolar.
2. **Procesos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar;** Está constituido por aquellos procesos que generan un impacto sobre la satisfacción de los estudiantes, las familias y la comunidad. Facilita la operatividad a la organización de la IE, evidenciando las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y del aprendizaje; genera las condiciones para la construcción de un entorno escolar seguro, acogedor y colaborativo que promueve la participación democrática de los actores educativos. Ésta dimensión tiene a su vez los siguientes subprocesos: Gestión de la matrícula, Preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes,

Fortalecimiento del desempeño docente, Gestión de los aprendizajes, Gestión de la convivencia escolar y la participación.

3. **Procesos de Soporte al funcionamiento de la IE;** Está constituido por aquellos procesos que incluyen el desarrollo de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la IE y que son el apoyo a los procesos de dirección y liderazgo y de desarrollo pedagógico y convivencia escolar para la mejora de la calidad del servicio educativo. Ésta dimensión tiene a su vez los siguientes subprocesos: Administración de los recursos humanos, Administración de la infraestructura, los servicios básicos y complementarios, Administración de los bienes, recursos y materiales educativos, Administración de los recursos económicos.

1. BAREMACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INSTRUMENTO POR DIMENSIONES

Tabla 8

Estadística de Fiabilidad del instrumento de la variable Gestión por procesos educativos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.939	56

Fuente: Tratamiento estadístico SPSS (Versión 18.0)

Tabla 9

Baremo dimensión: Dirección y liderazgo

Categorías	3
Amplitud	21
Eficiente	63 a 84
Regular	43 a 63
Deficiente	21 a 42

Fuente: Tratamiento estadístico SPSS (Versión 18.0)

Tabla 10

Baremo dimensión: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Categorías	3
Amplitud	23
Eficiente	70 a 92
Regular	47 a 69
Deficiente	23 a 46

Fuente: Tratamiento estadístico SPSS (Versión 18.0)

Tabla 11
Baremo dimensión: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Categorías	3
Amplitud	23
Eficiente	70 a 92
Regular	47 a 69
Deficiente	23 a 46

Fuente: Tratamiento estadístico SPSS (Versión 18.0)

Tabla 12
Baremo dimensión: Soporte al funcionamiento de la I.E.

Categorías	3
Amplitud	12
Eficiente	36 a 48
Regular	24 a 36
Deficiente	12 a 24

Fuente: Tratamiento estadístico SPSS (Versión 18.0)

Tabla 13
Baremo del instrumento de variable Gestión por procesos educativos

Categorías	3
Amplitud	56
Eficiente	168 a 224
Regular	112 a 168
Deficiente	56 a 112

Fuente: Tratamiento estadístico SPSS (Versión 18.0)

ANEXO N° 2: VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Bertita Hernández Fernández
Profesión (es)	Licenciada en Educación
Grado (os) académico (s)	Doctorado en Educación
Institución (es) dónde labora	UCV - Chiclayo
Cargo que desempeña	Docente de investigación
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/a)	
Título de la Investigación	Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la F.E. Monsenor Juan Luis Stack - Chiclayo
Autor	Mg. Eliana del Rocío Chávez Taboada
Denominación del Instrumento a validar	Escala para medir la Gestión de los Procesos Educativos

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	/		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	/		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	/		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	/		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar la gestión de los procesos educativos.	/		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	/		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	✓		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	✓		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(...X...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Chiclayo , ...3...de agosto del 2019

.....


Firma del Profesional Experto

N° de DNI ..16526129...

N° De teléfono...990219547

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

i. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	<i>Nieves Bellazo Alarcón</i>
Profesión (es)	<i>Lic. Educación</i>
Grado (os) académico (s)	<i>Dr.</i>
Institución (es) donde labora	<i>UCV.</i>
Cargo que desempeña	<i>Directivo</i>
ii. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/a)	
Título de la Investigación	<i>Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la F.E. Mercedes Juan Tomás Stock - Chiclayo</i>
Autor	<i>Mg. Jilana del Rocío Chávez Taboada</i>
Denominación del Instrumento a validar	<i>Escala para medir la Gestión de los Procesos Educativos</i>

iii. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	/		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	/		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	/		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	/		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar la gestión de los procesos educativos.	/		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	/		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	/		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	/		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.../...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.../...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Chiclayo, 03 de agosto del 2019



Mercedes Colla Paz Alarcón
 C.E. 1577

Firma del Profesional Experto

N° de DNI 16.480577

N° De teléfono 97.8845008

INFORME OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO (PRE Y POST-TEST)

I. DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO (Completa el experto)	
Nombres y apellidos	Victor Augusto Gonzales Soto
Profesión (es)	Licenciado en Educación
Grado (os) académico (s)	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Institución (es) donde labora	UCV Chiclayo
Cargo que desempeña	Docente Investigación
II. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Completa el investigador/a)	
Título de la Investigación	Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I-E Maestría Juan Tomás Stack - Chiclayo
Autor	Mg. Jilana del Rocío Chávez Taboada
Denominación del Instrumento a validar	Escala para medir la Gestión de los Procesos Educativos

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN (Completa el experto)

Criterios	Indicadores	Condición		
		BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado.	/		
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.	/		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	/		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización Lógica.	/		

PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán.	/		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar la gestión de los procesos educativos.	/		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico –Científicos.	/		
COHERENCIA	Hay relación entre Dimensiones e indicadores.	/		
METODOLOGÍA	El Instrumento responde al propósito o de la investigación (En relación a la variable dependiente)	/		

IV. VALORACIÓN- OPINIÓN DE APLICABILIDAD (Completa el experto)

(.....) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(.....) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

V. SUGERENCIAS (Completa el experto)

.....

Chiclayo ,de agosto del 2019



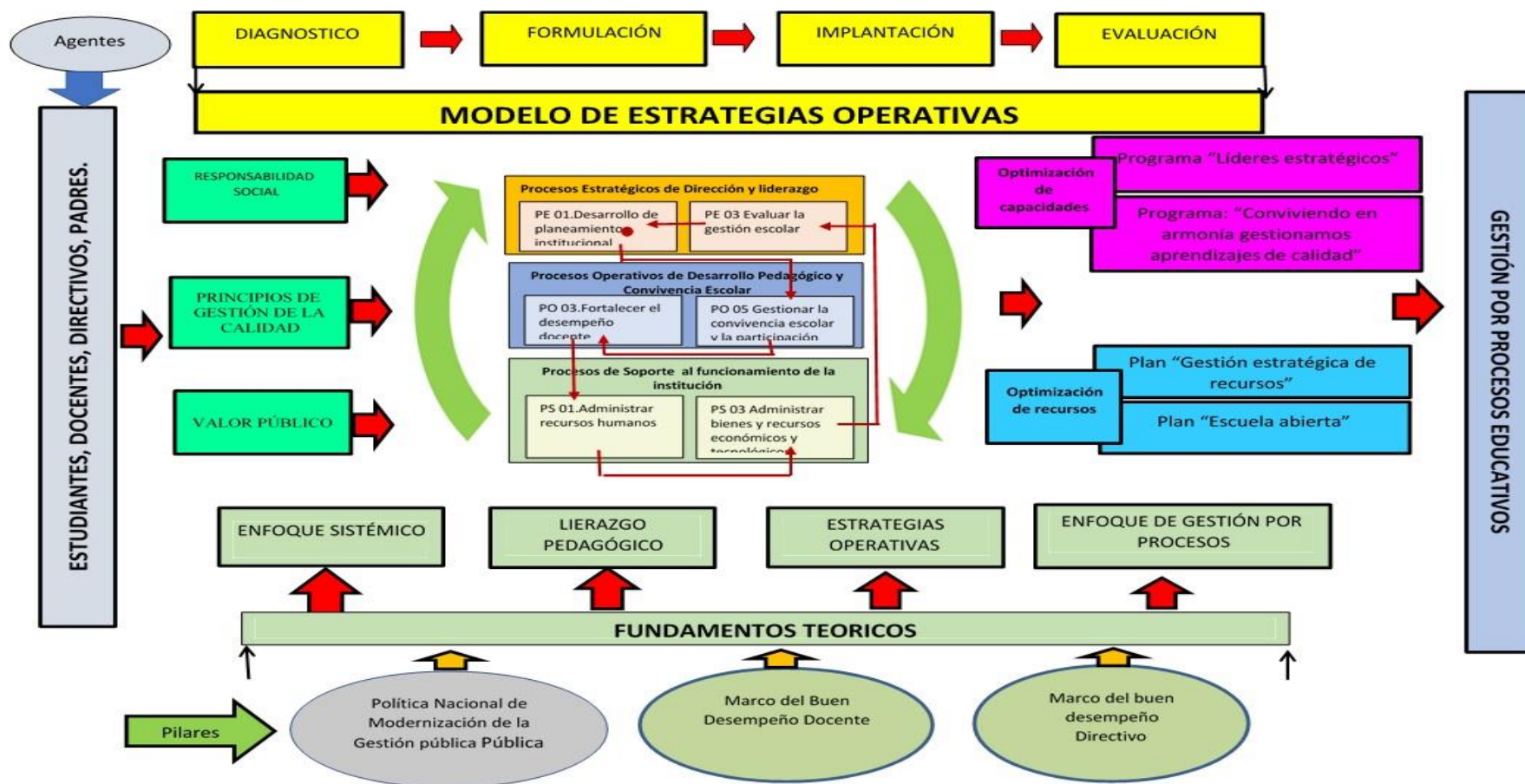
.....
 Firma del Profesional Experto

N° de DNI16421073

N° De teléfono.....973985015

ANEXO N° 3: PROPUESTA: Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo

I. Representación gráfica del modelo



II. Introducción

El modelo de estrategias operativas atiende las deficiencias encontradas en la gestión por procesos de la institución, se inicia en el **Planeamiento Institucional**, implantando la estrategia operativa para fortalecer las capacidades del equipo directivo mediante el programa **“Líderes estratégicos”** y superar los puntos críticos encontrados en relación a la articulación entre el PEI y el PAT bajo un enfoque de gestión por procesos, así como el seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión escolar y la falta de implementación de estrategias de mejora de los procesos de la institución. En un segundo momento pasamos a los procesos de **Gestión de la convivencia escolar y Participación**, atendiendo las necesidades afectivas de los estudiantes, así como el proceso operativo de **Fortalecimiento del Desempeño Docente**, potenciando el trabajo colegiado, la innovación pedagógica y la formación personalizada de cada maestro, para ello se implementa el programa **“Conviviendo en armonía gestionamos aprendizajes de calidad”**. Finalmente para fortalecer los procesos de soporte **Administración de los bienes y recursos educativos**, se implanta el Plan **“Gestión estratégica de los recursos”** y para **fortalecer la transparencia** de la gestión educativa se implanta el plan **“Escuela abierta”**

III. Objetivo general

- Optimizar la gestión por procesos educativos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack de la ciudad de Chiclayo, implementando de manera sistemática estrategias operativas en la cadena de valor, para mejorar la eficiencia de los procesos y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes

IV. Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de desarrollo de los procesos de la gestión escolar, mediante la aplicación del instrumento validado por el juicio de expertos para priorizar la atención de los procesos e interrelacionarlos estratégicamente en la cadena de valor
- Diseñar los programas y planes estratégicos como estrategias operativas que permitan potenciar las capacidades de los actores educativos y la distribución estratégica de los recursos con que cuenta la organización para el logro de los objetivos estratégicos
- Implantar las estrategias operativas mediante la aplicación de los programas y planes estratégicos durante el desarrollo de los procesos en la cadena de valor educativa registrando evidencias que permitan controlar y hacer seguimiento de la ejecución de los procesos de acuerdo a los indicadores establecidos
- Evaluar el desarrollo de los procesos valorando el error como oportunidad de mejora, tomando decisiones informadas a la luz de las evidencias registradas para retroalimentar y proponer acciones de mejora a los procesos de manera cíclica

V. Fundamentos teóricos

• Enfoque Sistémico

En su investigación (Licht, 2013) explica que un sistema es un conjunto de dos o más elementos que reúnen las siguientes condiciones: el comportamiento de cada elemento tiene efecto en el comportamiento del todo; el comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes; cada subgrupo de elementos tienen un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene efecto independiente sobre él.

Con ello deja entender que un sistema no puede dividirse en sus partes ya que cada pieza del sistema tiene sus propiedades que se encuentran representadas en el resultado del sistema y de la misma forma el sistema tiene unas propiedades que ninguna de las partes lo tiene, un claro ejemplo es el cuerpo humano que funciona como un sistema. Mientras que el enfoque analítico reduce, entrándose en la estructura y explica cómo funciona los elementos intenta explicar un todo que debe separarse, el enfoque sistémico expande, enfocándose en el propósito y por qué los elementos operan como lo hacen intentando explicar una de las partes como perteneciente a un todo. Concluye que el desempeño de un sistema depende de la manera cómo interactúan sus partes que de manera en que actúan independientemente cada una de ellas.

(Gómez, 2017) define como sistema abierto aquel que tiene interacción con el ambiente, es decir que intercambian energía con el medio externo, importa estos recursos y exporta al medio el resultado de dicho proceso, en la práctica todos los sistemas son abiertos ya que no existe un sistema aislado en sí mismo, que no tengan interacción con el ambiente. Señala que un sistema tiene los siguientes elementos: **Entradas** que es lo que recibe del medio y que utiliza para producir resultados mediante procesos de transformación; **Salidas** corresponden a lo que el sistema entrega al medio ya sea como resultado directo o indirecto de su proceso de transformación sean productos o servicios; **proceso** que se refiere a las actividades y operaciones que desarrolla el sistema para transformar las entradas en salida; **retroalimentación del sistema** es la información que se tiene sobre lo que el sistema está haciendo en la búsqueda de sus objetivos y que es introducido nuevamente al sistema para realizar las correcciones necesarias.

La gestión de una institución educativa debe entenderse como un sistema integrado donde interactúan un conjunto de procesos educativos de manera interdependiente y que el efecto de cada uno de ellos impacta en otros procesos y en su conjunto en la dinámica y desarrollo de toda la organización afectando el resultado de aprendizaje del servicio educativo que reciben los estudiantes de la institución. En el sistema de la institución educativa ingresan como entradas las necesidades de aprendizajes, afectivas, físicas de los estudiantes que la institución educativa atiende mediante las actividades y

estrategias operativas que desarrolla en cada proceso educativo. Es un sistema abierto pues las acciones educativas interactúan con las oportunidades y problemática de realidad compleja de la localidad y de las familias que la integran.

(Licht, 2013) Plantea que los profesionales que realizan Gestión Humana deben enfrentar dos grandes retos para mejorar la actividad de su proceso, uno se refiere a la mejora de los procesos internos el área y el segundo repensar la creación de valor de los productos o servicios de Gestión Humana. Es necesario reorganizar los procesos para suministrar mejor respuesta, generar valor y entregar servicios efectivos.

El gran desafío en la satisfacción del cliente consiste en valorar el nivel de cumplimiento de las expectativas de los clientes. Para atener este reto se han diseñado varias metodologías como la norma de calidad ISO, el modelo europeo de la excelencia, el modelo SERVQUAL-SERVPERF y la metodología WIGN (Walker Information Global Network), entre otras.

- **ENFOQUE DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

(Gajardo & Ulloa, 2016) Explican que es un tipo de liderazgo que se centra en el currículum y la pedagogía restando prioridad a la gestión y la administración. Es un liderazgo escolar que establece objetivos educativos, planifica el currículum, evalúa a los docentes y la enseñanza, promueve el desarrollo profesional.

(Bendikson, Robinson, & Hattie, 2012) señalan que el liderazgo pedagógico directo se focaliza en la calidad tanto de la práctica docente, del currículum, de la enseñanza, de la evaluación y del desarrollo profesional docente. Mientras que el liderazgo pedagógico indirecto se focaliza en crear condiciones para una buena enseñanza aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión apoyen la enseñanza y aprendizaje.

(Gajardo & Ulloa, 2016) sintetizan otras investigaciones respecto al liderazgo escolar explican 5 principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje:

- ✓ **Centrarse en el aprendizaje**, entendiendo que éste descanza de la interacción efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales, que son altamente sensibles al contexto y a la individualidad las formas de como cada persona aprende.
- ✓ **Crear condiciones favorables para el aprendizaje**, considerando la cultura de la comunidad, los espacios físicos y sociales, gestionando entornos seguros, considerando el error como oportunidad de aprendizaje para dar respuesta positiva hacia los desafíos, reflexión de los procesos, herramientas y estrategias para la mejora de los aprendizajes y las prácticas de enseñanza.

- ✓ **Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje**, planteando de manera explícita prácticas sobre el liderazgo, discutir las y transferirlas, forjando la investigación colegiada, abordar los factores que inhiben y promover el aprendizaje y el liderazgo, promover que el liderazgo y el aprendizaje sea una preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar.
- ✓ **Compartir el liderazgo**, promoviendo la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje, invitando a los miembros de la comunidad escolar a liderar de acuerdo a las tareas, contexto, experiencia, conocimientos ya sea del personal, estudiantes, padres estableciendo patrones de colaboración más allá de los roles y status.
- ✓ **Estableciendo una responsabilidad común por los resultados**, teniendo en cuenta los lineamientos de las políticas, el desarrollo de un enfoque sistemático común en congruencia con los valores de la escuela y la transparencia que den sostenibilidad.

(Bendikson, Robinson, & Hattie, 2012) describen 4 categorías que reflejan impacto en los aprendizajes de los estudiantes:

- ✓ Establecer dirección, definir un propósito que motive al equipo y lo lleve a perseguir sus metas, construyendo una visión compartida, aceptación de objetivos grupales transmitiendo altas expectativas del cumplimiento de las metas.
- ✓ Rediseñar la organización para generar condiciones que el personal desarrolle sus capacidades, construir una cultura colaborativa en relación estrecha con la familia, la comunidad y con el entorno.
- ✓ Potenciar las capacidades de los miembros de la organización para actuar de manera productiva en función de las metas propuestas.
- ✓ Gestionar la instrucción referido a las tareas de supervisión, evaluación de la enseñanza, coordinar el currículum, recursos necesarios y evitar la distracción del tiempo.
- ✓

Los lineamientos del enfoque del liderazgo pedagógico aporta en la construcción del modelo ya que permite orientar la implementación de estrategias operativas que impacten de acuerdo a las investigaciones en los resultados de aprendizaje de los estudiantes potenciando las capacidades tanto del equipo directivo como del personal docente y administrativo, así como generar las condiciones para promover el compromiso y trabajo colaborativo entre los actores educativos y gestionar adecuadamente la distribución de los recursos hacia la consecución de las metas establecidas.

- **ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS**

El enfoque basado en procesos es entendido como un principio de la gestión de la calidad se encuentra plasmado tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM. De acuerdo a (Norma Internacional ISO 2001:2015, 2015) el enfoque por procesos exige la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con el manejo de la calidad y la dirección estratégica de la organización. Gestionar los procesos de manera interrelacionada como un sistema favorece a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos.

(Mallar, La gestión por procesos : un enfoque de gestión eficiente, 2010) especifica al proceso como la unidad que cumple un ciclo de actividades que inicia y termina con un cliente o un usuario interno, la gestión por procesos como un método para la mejora del rendimiento concentrándose en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización. Los elementos que conforman un proceso son:

- ✓ Inputs, recursos, materiales, personas, información, conocimientos a procesar
- ✓ Factores que transforman, que pueden ser factores humanos que planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones o factores de apoyo como infraestructura, recursos , materiales
- ✓ Flujo real o de transformación que modifica el input mediante un conjunto de actividades
- ✓ Outputs, que pueden ser bienes que son tangibles y su calidad puede ser evaluado de manera objetiva o servicios que no son tangibles y que el valor de su calidad depende de la percepción del cliente.

En el modelo propuesto en la investigación las estrategias operativas se implantan en los factores de transformación humana para fortalecer las capacidades de los actores educativos y en los factores de apoyo para optimizar de manera estratégica la distribución de los recursos para el logro de las metas.

De acuerdo a las orientaciones dadas por la (SGP-PCM, 2015) establece 3 tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte. Procesos estratégicos son los procesos relacionados a la planeación estratégica de la organización delineando las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como la evaluación y seguimiento de cada uno de los procesos para asegurar los resultados esperados, Los Procesos denominados operativos o misionales son los que recogen las necesidades y requerimientos del ciudadano a quien se le brinda el bien o servicio,

implementando un conjunto de actividades que permitan la satisfacción de esta necesidades y agregar valor pública en la secuencia en que se articulan estos procesos dentro de la cadena mapeada de la organización hasta llegar al resultado final deseado. Procesos de apoyo o soporte son los que proveen de actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales y darle sostenibilidad en la gestión.

- **ESTRATEGIAS OPERATIVAS**

(Rumelt, 2011) afirma que una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico (¿Qué está pasando aquí?); unas políticas que orientan; y acciones coherentes.

(Tarzijám, 2007) Explica que la estrategia consiste en la elección de ciertos caminos que permitan pasar a la empresa de una situación actual a una situación futura deseada. Las principales decisiones que se toman en una empresa guardan relación con el modelo de negocio, las necesidades de los consumidores a satisfacer asociadas con la propuesta de valor, organización de los recursos. La propuesta de valor se asocia al posicionamiento de la empresa en el mercado, a las necesidades de los consumidores de sus productos y servicio, a las necesidades trabajadores y comunidad donde se encuentra inserta, buscando su satisfacción de manera coherente con los recursos y capacidades que tiene la empresa. Es decir que en una propuesta de valor se mira las necesidades que se quieren atender de los clientes, del personal y de la comunidad para poder brindar un buen producto o servicio.

(Maldonado, 2016) Detalla que la estrategia demanda movilizar todos los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos a largo plazo, son decisiones sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para mejorar sobre la base de su entorno. Las acciones que se implementan no solamente son tareas para obtener de manera inmediata un objetivo, también consisten en programas mediante los que se fortalecen capacidades para lograr los objetivos a largo plazo, se modelan en un plan estratégico para ser comunicadas a otros niveles ya sea a los estamentos inferiores para su implementación o en los estamentos superiores para su evaluación y aprobación.

De acuerdo a (Maroto, 2007) divide en tres niveles la estrategia: Estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional. La estrategia corporativa considera la empresa en relación con su entorno, la estrategia competitiva se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto o unidad estratégica de negocio, la estrategia funcional u operativa que persigue la optimización de recursos

y capacidades dentro de cada área funcional, busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales.

(Licht, 2013) Señala como retos en una organización enfocarse al desarrollo de las competencias técnicas y competencias personales del personal, fortalecer la inteligencia emocional, principios y valores de la organización, programas para fortalecer las competencias estratégicas para la eficiencia del desarrollo de los procesos.

En el modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por proceso se plantean potenciar las capacidades profesionales y personales de los actores educativos así como la gestión estratégica de los recursos para el logro de los objetivos planteados en la institución.

A partir del diagnóstico de la gestión por procesos en la institución educativa Monseñor Juan Tomis Stack se priorizó la atención de los procesos y subprocesos de la gestión que se deben potenciar y articular de manera estratégica en la cadena de valor e implantar estrategias para optimizar el desarrollo de los mismos y sus resultados.

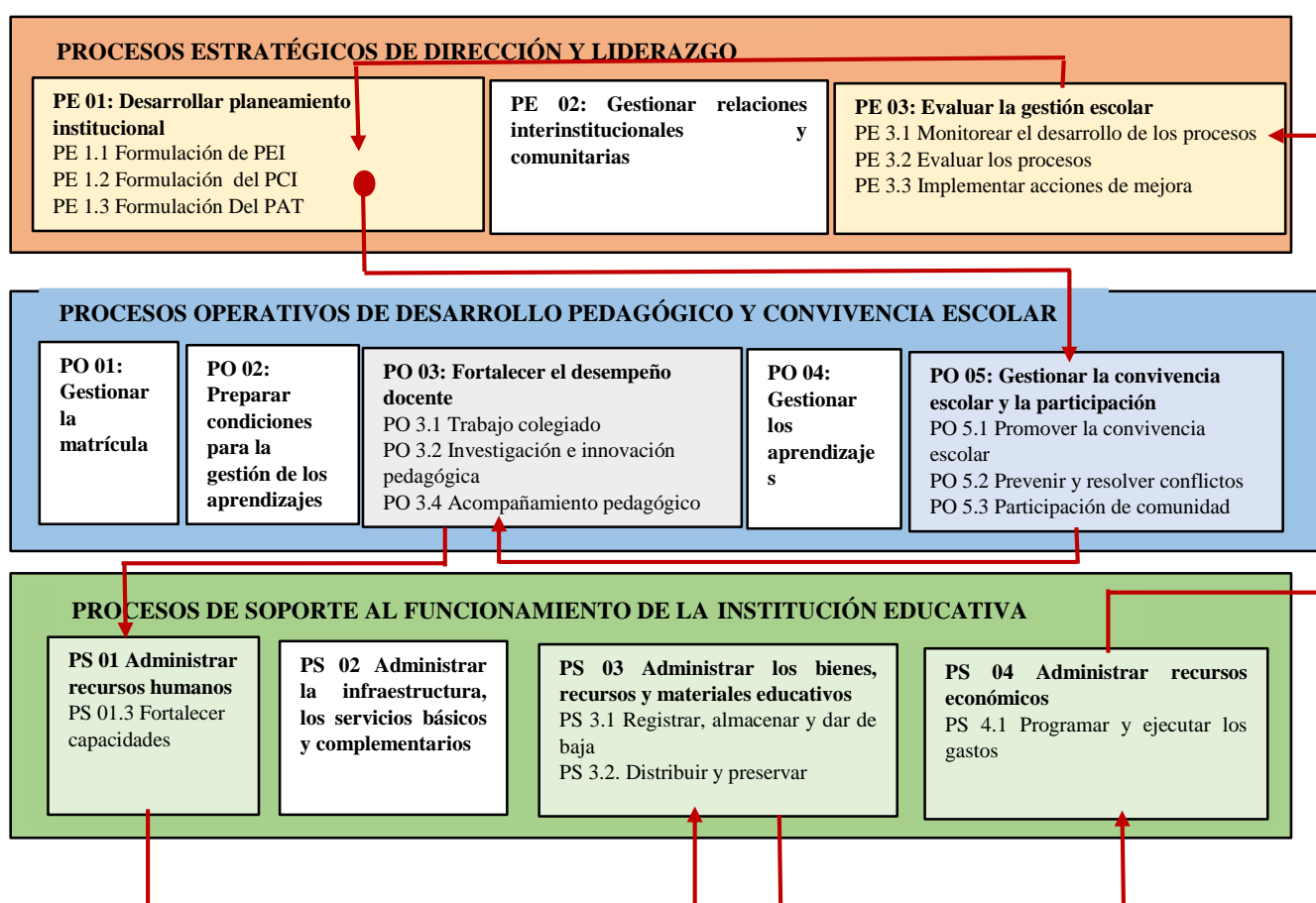


Figura 13, cadena de valor del mapa de los procesos y subprocesos priorizados a partir del diagnóstico de los procesos educativos en la institución educativa para ser potenciados mediante el modelo de estrategias operativas propuesto en la investigación.

El ciclo de la cadena de valor que se ha priorizado atender en el modelo se inicia en el proceso estratégico de dirección y liderazgo, fortaleciendo el desarrollo y planeamiento institucional a través de la implantación de la estrategia de optimización de capacidades de liderazgo del equipo directivo y docente mediante el programa **“Líderes estratégicos”**, en un segundo momento se atienden los procesos operativos sobre el fortalecimiento del desempeño docente, gestión de la convivencia escolar y gestión de los aprendizajes a través de la estrategia de optimización de capacidades del equipo docente, tutorial y estudiantil mediante el programa **“Conviviendo en armonía gestionamos aprendizajes de calidad”**, luego se fortalecen los procesos de soporte de la administración de los bienes y recursos de la institución mediante el **“Gestión estratégica de recursos”** que permite distribuir de manera pertinente los recursos en función de logro de los objetivos institucionales propuestos en el PEI, así también se implanta la estrategia de **“Escuela abierta”** para promover la transparencia y seguimiento el desarrollo de los procesos de la gestión escolar, finalmente se llega al proceso estratégico de evaluación de la gestión escolar implementando un conjunto de instrumentos para hacer seguimiento al desarrollo de los procesos y productos parciales de acuerdo a los indicadores establecidos, con ello se cierra el ciclo de la cadena de valor para volver a empezar la mejora continua según las evidencias de los resultados obtenidos en la formación de los estudiantes como producto final de la gestión de la institución educativa.

VI. Pilares

A. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

La política Nacional de Modernización de la Gestión Pública surge de la necesidad de mejorar la capacidad de gestión pública ya que el servicio que se brindan no atiende adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos terminando en una percepción negativa sobre el desempeño de las instituciones públicas y del estado en su conjunto. El sector educativo no es ajeno a esta problemática pues es necesario que se mejore la gestión escolar de las instituciones educativas ya que el servicio educativo ofertado en la mayoría de escuelas públicas es cuestionado por la sociedad civil en función a los resultados obtenidos en los desempeños de los egresados así como en las evaluaciones nacionales e internacionales.

El objetivo de ésta política es orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. En presente trabajo de investigación se acogen en particular uno de sus objetivos específico de la política pública: Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones

aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

En el modelo de estrategias operativas propuesto, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública nos brinda los lineamientos para poder orientar y articular la gestión por procesos de tal forma que los resultados impacten positivamente en el bienestar del ciudadano que lo recibe, es decir de manera directa en los estudiantes y de manera indirecta en los padres de familia y comunidad local.

En tal sentido en el modelo de estrategias operativas se articula los principios planteados en la Política pública de la siguiente manera:

- **Orientación al ciudadano**, En el mapa de procesos articulados en la gestión de la institución educativa como entrada ingresan las necesidades de los estudiantes, padres de familia, de tal manera que en la propuesta del Modelo de estrategias Operativas se busca incrementar el valor público de cada uno de los procesos optimizando los recursos y capacidades, que permitan mejorar los resultados parciales y de manera conjunta el resultado final que es el bienestar en la formación de los estudiantes y el desarrollo de sus familias.
- **Articulación intergubernamental e intersectorial**, En el Modelo propuesto se están recogiendo los lineamientos de la política educativa y la articulación de la gestión del sector educativo en sus niveles nacional, regional y local. De esta manera se acoge el mapa de procesos de la gestión educativa que propone el Ministerio de educación en sus tres grandes grupos: estratégicos, operativos y de soporte, a partir de allí se han diagnosticado el nivel de desarrollo de cada uno de ellos para priorizar las necesidades de optimización y articulación para la mejora de la gestión en su conjunto.
- **Balance entre flexibilidad y control de la gestión**, El modelo propuesto hace un mapeo articulando los procesos en función del diagnóstico realizado en la institución educativa para implementar la intervención pertinente de estrategias que permitan optimizarlos, también se propone un sistema de control mediante el recojo de evidencias en el cumplimiento de las acciones propuestas durante la ejecución de los procesos, los mismos que serán considerados como insumos para el proceso de evaluación.
- **Transparencia, rendición de cuentas y ética pública**, El modelo propuesto implementa un conjunto de estrategias virtuales que ayudan a garantizar la transparencia de las actuaciones de la institución educativa y generar confianza entre los actores de la organización.

- **Innovación y aprovechamiento de las tecnologías,** El modelo propuesto busca innovar para incorporar valor público en cada proceso de la gestión educativa optimizando los recursos y las capacidades de los docentes, directivos y administrativos de la institución educativa.

B. Marco del Buen Desempeño Docente

Este documento normativo permite implementar acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, a su vez permite implementar tres políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa. El Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012) se encuentra estructurado en dominios, competencias y desempeños que plasman una visión de docencia en el país, los cuales han sido tomados para poder potenciar las capacidades de los docentes en la propuesta del Modelo de estrategias operativas para el desarrollo de manera óptima cada uno de los procesos educativos articulados en la cadena de valor en la gestión de la institución educativa.

Tabla N° 14

Dominios y competencias del buen desempeño docente

Dominio 1	Competencia 1
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
	<p>Competencia 2</p> <p>Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.</p>
Dominio 2	Competencia 3
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
	<p>Competencia 4</p> <p>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.</p>

Competencia 5	
Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.	
Dominio 3	Competencia 6
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad.
	Competencia 7
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
Dominio 4	Competencia 8
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.
	Competencia 9
	Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Fuente: Marco del buen desempeño docente MINEDU

C. Marco del Buen Desempeño Directivo

Ministerio de Educación asume como una política priorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados y en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados que garanticen la consecución de los propósitos planteados. En tal sentido es necesario tener una visión común del rol del líder pedagógico (MINEDU, 2014) con roles y responsabilidades claras que generen impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje así como el apoyo, evaluación y acompañamiento en el fortalecimiento de las competencias de los docentes para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Tabla N° 15

Dominios y competencias del buen desempeño directivo

	<p>Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje</p>
<p>Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p>Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Fuente: Marco del Buen Desempeño del Directivo MINEDU

VII. Principios

A. Responsabilidad Social

De acuerdo a (Gargantini, 2011) La responsabilidad social educativa a nivel universitario se debe entender como la habilidad para responder las demandas de la sociedad de una manera efectiva mediante el ejercicio eficiente de sus funciones relacionadas a la docencia, investigación y atención a los problemas del contexto local donde se encuentra circunscrita la institución, orientadas en la búsqueda de la justicia, la solidaridad y equidad social, mediante la construcción de respuestas innovadoras y exitosas para atenderé estos retos sociales.

Es así que también las instituciones de educación básica regular se encuentran inmersas dentro de continuos desafíos y demandas de la sociedad a las cuales debe hacer frente de acuerdo a los lineamientos de política educativa y de acuerdo a los planes estratégicos de los diferentes niveles de gobierno que les brindan el marco legal para poder proponer sus planes estratégicos institucionales y operativos innovando en sus estrategias y gestión de sus

procesos educativos para poder brindar una formación de calidad a sus estudiantes.

B. Principios de la gestión de la calidad

De acuerdo a la familia de las Normas ISO 9000 se han tomado en consideración los 7 principios básicos de la gestión de la calidad para ser aplicados dentro del contexto de la gestión pública educativa:

- **Enfoque al cliente.** De acuerdo (Norma ISO 9000, 2015) Las organizaciones deben de comprender las necesidades actuales y futuras de sus clientes para satisfacerlos y superar sus expectativas ya que dependen de ellos. En tal sentido la institución educativa debe identificar las necesidades de sus estudiantes dentro de su contexto familiar, local, regional y nacional para poder gestionar los procesos educativos y distribuir sus recursos en busca de la satisfacción de las mismas, gestionando aprendizajes de calidad.
- **Liderazgo.** Según (Norma ISO 9000, 2015) Los líderes generan unidad y orientan la organización hacia el logro de sus objetivos, creando un clima interno en el cual todo el personal de involucre. En la institución educativa el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental en el acompañamiento y la estimulación de la participación del personal para compartir una misma identidad y visión institucional.
- **Compromiso de las personas.** De acuerdo a (Norma ISO 9000, 2015) El compromiso de las personas que laboran en una organización es fundamental ya que viabiliza que sus competencias sean usadas para el beneficio de la organización. El compromiso y la identidad institucional de todos los actores de la comunidad educativa conlleva a un trabajo responsable y efectivo en cada uno de los procesos donde se participa haciendo uso de todas sus competencias en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.
- **Enfoque a procesos.** En la (Norma ISO 9000, 2015) se señala que los resultados deseados se logran de manera más efectiva cuando se gestionan como una cadena de procesos relacionados y engranados que cumplen objetivos parciales y que en secuencia lógica conllevan al logro del objetivo final de la organización. En la gestión de la institución educativa se desarrollan un conjunto de procesos que permiten articular cada uno de sus salidas parciales y sumar valor público en cada uno de ellos para el logro del producto final en la calidad de servicio educativo brindado a los estudiantes de la localidad.
- **Mejora.** De acuerdo a (Norma ISO 9000, 2015) la mejora de una organización debe realizarse de manera sostenida proponiendo alternativas para superar las dificultades encontradas a la luz de la evaluación continua. En la institución educativa se debe implantar la cultura de evaluación permanente de la gestión de cada uno de los procesos, que permita

proponer alternativas de mejora así como sistematizar buenas prácticas de gestión de acuerdo a los resultados obtenidos en función de los objetivos logrados.

- **Toma de decisiones basada en la evidencia.** La (Norma ISO 9000, 2015) recomienda que toda decisión que se tome para la calidad de los productos obtenidos en los procesos debe realizarse sobre la base de hechos concretos de la información registrada de manera objetiva mediante evidencias para disminuir el margen de error. En la institución educativa se debe implantar para el seguimiento de la ejecución de los procesos educativos el registro de medios de verificación de las actividades realizadas, que permitan una evaluación objetiva y la toma de decisiones para la mejora de los mismos.
- **Gestión de las relaciones.** En una institución se debe promover el involucramiento y las interrelaciones entre todos los actores educativos incluyendo a los padres de familia, e tal manera que sienta sus beneficios en su participación en la educación de sus hijos.

C. Valor Público

(Paz, 2014) El concepto de valor público busca cambiar el enfoque tradicional de la gestión pública para hacerla más eficaz y eficiente con una filosofía proactiva y un enfoque empresarial, en la mejora de los servicios públicos logrando beneficios sociales percibidos por los ciudadanos. El valor público responde a la pregunta ¿Cómo pueden obtener los gestores públicos el mejor resultado para la sociedad en función de los bienes y recurso disponibles? Para operacionalizar el valor público las organizaciones deben considerar 3 aspectos en su actuación: la prestación de servicios que han alcanzado que satisface las expectativas del público y permite la mejora continua, los impactos reales sociales en relación al logro de los objetivos propuestos, la confianza entre los ciudadanos y la autoridad pública.

En el sector público se aumenta el valor a través de:

- ✓ Aumentar la calidad y cantidad de actividades por cada recurso empleado
- ✓ Reducir los costos en términos de dinero
- ✓ Identificar y responder a las aspiraciones de los ciudadanos
- ✓ Aumentar su permanente disponibilidad de innovación

VIII. Contenidos

ESTRATEGIAS OPERATIVAS	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
OPTIMIZACIÓN DE CAPACIDADES	Programa “ Líderes estratégicos ”	Empoderar al equipo directivo y a los integrantes del círculo de calidad, sobre planeamiento estratégico bajo un enfoque de gestión por procesos, para potenciar los procesos de dirección y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del círculo de calidad de la gestión escolar • Taller de capacitación para el equipo directivo y círculo de calidad sobre la elaboración de los documentos de gestión bajo un enfoque por procesos a partir de la cadena de valor educativa establecida con los resultados del diagnóstico realizado en la institución educativa “Planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos” • Taller de habilidades interpersonales sobre “Liderazgo y desarrollo” al personal de la institución educativa • Talleres de “Construcción de los documentos de gestión bajo un enfoque por procesos” PEI, PAT, RI liderados por el círculo de calidad de la gestión. 	Internet Computadoras Cañón multimedia Papelotes Plumones Tarjetas metaplan Limpiatipo Papel bond Videos Material de lectura	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de la calidad de la gestión • Equipo directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller “Planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos” • Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller “Liderazgo y desarrollo” • Encuesta de satisfacción del desarrollo del talleres “Construcción e los documentos de gestión bajo un enfoque de gestión por procesos”
	Programa “ Conviviendo en armonía gestionamos aprendizajes de calidad ”	Fortalecer el trabajo en equipo de los trabajadores de la institución educativa mediante el desarrollo de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de “Comunicación efectiva y Trabajo en equipo” • Talleres de desarrollo de habilidades intrapersonales e interpersonales • Constitución del: equipo del proceso de convivencia, del equipo de proceso de formación y acompañamiento docente, del equipo de innovación, del equipo de gestión de recursos. 	Internet Computadoras Cañón multimedia Papelotes Plumones	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de la calidad de la gestión • Equipo directivo • Equipo de convivencia • Tutores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación del desarrollo del taller • Encuesta de satisfacción sobre capacitación profesional y de habilidades personales

	interpersonales e intrapersonales	<ul style="list-style-type: none"> Taller para la elaboración y articulación de los planes de trabajo de cada equipo de proceso de acurdo a la cadena de valor educativa institucional 	<p>Tarjetas metaplan</p> <p>Limpiatipo</p> <p>Papel bond</p> <p>Videos</p> <p>Material de lectura</p>	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de acompañamiento docente Equipo de innovación Equipo de gestión de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de trabajo articulados en la cadena de valor educativa institucional
	Fortalecer la convivencia escolar mediante la implementación de actividades vivenciales para el desarrollo de las habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de caracterización de los estudiantes en sus dimensiones: cognitiva, evolutiva, afectiva, socioeconómica, física. Talleres vivenciales para el desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes en la planificación tutorial Sensibilización e implementación de la estrategia “Docente fraterno” para dar soporte emocional y seguimiento a los estudiantes con necesidades afectivas de riesgo. Sensibilización e implementación de la estrategia de integración “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)” para fortalecer vínculos entre los estudiantes. 	<p>Internet</p> <p>Computadoras</p> <p>Cañón multimedia</p> <p>Papelotes</p> <p>Plumones</p> <p>Tarjetas metaplan</p> <p>Limpiatipo</p> <p>Papel bond</p> <p>Videos</p> <p>Material de lectura</p>	<ul style="list-style-type: none"> Círculo de la calidad de la gestión Equipo directivo Equipo de convivencia Docentes Tutores Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de síntesis de caracterización de los estudiantes a nivel institucional y por sección Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller vivencial Informe del desarrollo de la estrategia “Docente fraterno” Reportes del desarrollo de la estrategia “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)”
	Fortalecer los desempeños docentes sobre la generación de un clima de respeto y proximidad, regulación de los	<ul style="list-style-type: none"> Círculo de autoformación sobre la generación de un clima de respeto y proximidad en el aula y fuera de ella Círculo de autoformación sobre la regulación de los comportamientos de los estudiantes 	<p>Internet</p> <p>Computadoras</p> <p>Cañón multimedia</p> <p>Papelotes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Círculo de la calidad de la gestión Equipo directivo Equipo de acompañamiento docente 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de acompañamiento personalizado de cada docente Informe de acompañamiento sobre el nivel de

		comportamientos de los estudiantes y el desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico.	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de autoformación sobre el desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico. • Observación entre pares para el fortalecimiento de las competencias docentes • Monitoreo y acompañamiento de acuerdo al plan formativo personal de cada docente. 	Plumones Tarjetas metaplan Limpiatipo Papel bond Videos Material de lectura	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de innovación 	logro de los desempeños docentes <ul style="list-style-type: none"> • Actas de compromiso de cada círculo de autoformación docente
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Plan “Gestión estratégica de recursos”	Distribuir de manera pertinente los recursos de la institución educativa priorizando el logro de los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de aplicativos para el ingreso y salida de los recursos de la institución educativa ya sea físicos como financieros • Elaboración de un manual sobre la distribución de los recursos • Autorización y seguimiento de los recursos de la institución por parte del equipo de gestión de los recursos 	Internet Computadoras Tarjetas metaplan Limpiatipo Papel bond Aplicativos	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de la calidad de la gestión • Equipo directivo • Equipo de innovación • Equipo de gestión de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de aplicativos de distribución de recurso • Libro contable de los recursos financieros • Aplicativo e registro de los bienes y materiales de la institución
	Plan “Escuela abierta”	Implementar el acceso virtual de los avances en el desarrollo de los procesos de la gestión escolar para darle transparencia la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de plataforma virtual con accesos al desarrollo de cada uno de los procesos de gestión priorizados así como a los resultados obtenidos bimestralmente. 	Internet Computadoras Cañón multimedia Aplicativos Plataforma virtual institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de la calidad de la gestión • Equipo directivo • Equipo de innovación • Equipo de gestión de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de plataforma virtual con el avance del plan de trabajo de cada uno de los procesos educativos de manera bimestral

1. ESTRATEGIA OPERATIVA DE OPTIMIZACIÓN DE CAPACIDADES PROGRAMA “LIDERES ESTRATÉGICOS”

Tabla N° 16

Ficha técnica para la optimización del **Proceso Estratégico de Dirección y liderazgo**

1.Objetivo del programa	Empoderar al equipo directivo y a los integrantes del círculo de calidad, sobre planeamiento estratégico bajo un enfoque de gestión por procesos, para potenciar los procesos de dirección y liderazgo			
2.Nombre del proceso	Dirección y liderazgo	3.Puntos críticos a superar	<ul style="list-style-type: none"> Falta de interrelación de los procesos en la cadena de valor Desarticulación entre el plan anual de trabajo con los objetivos estratégicos Seguimiento y evaluación de los procesos de la gestión escolar 	
4.Responsable	<ul style="list-style-type: none"> Círculo de la calidad de la gestión Equipo directivo 	5.Alcance	<ul style="list-style-type: none"> Alcanza a todos los procesos de la gestión escolar ya que orienta el desarrollo de cada uno de ellos 	
6.Actividades de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Constitución del círculo de calidad de la gestión escolar Taller de capacitación para el equipo directivo y círculo de calidad sobre la elaboración de los documentos de gestión bajo un enfoque por procesos a partir de la cadena de valor educativa establecida con los resultados del diagnóstico realizado en la institución educativa “Planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos” Taller de habilidades interpersonales sobre “Liderazgo y desarrollo” al personal de la institución educativa Talleres de “Construcción de los documentos de gestión bajo un enfoque por procesos” PEI, PAT, RI liderados por el círculo de calidad de la gestión. 			
Descripción del Proceso estratégico				
7.Proveedores	8.Entradas	9. Sub procesos	10.Salidas	11.Ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos educativos nacionales: PEN, Currículo Nacional, Guía de elaboración PEI, PCI, PAT proporcionada por MINEDU, orientaciones para inicio del año escolar 2020, Política de modernización de la gestión pública. Lineamientos educativos regionales: PER Lineamientos educativos locales: PEL 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico del entorno interno y externo de la institución Análisis de los resultados de aprendizaje Diagnóstico de la gestión por proceso de la institución educativa Necesidades de aprendizaje, afectivas y físicas de los estudiantes Expectativas de los estudiantes y padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el planeamiento institucional Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias Evaluar la gestión escolar 	<ul style="list-style-type: none"> Organigrama del liderazgo compartido de la gestión escolar Fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del personal de la institución Proyecto educativo institucional con enfoque de gestión por procesos. PCI implementado con el Currículo Nacional Formulación del PAT de acuerdo a la implementación del Modelo de estrategias operativas para la gestión por procesos Actualización del RI con la participación de los actores de la comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos Docentes Coordinadores de Tutoría Auxiliares de educación Administrativos Personal de servicio
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso				
12.Capacidades profesionales y personales fortalecidas			13.Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> Enfoque de gestión por procesos, cadena de valor, valor público. Metodología para la elaboración del PEI, PCI, PAT, RI. Evaluación de los documentos de gestión actualizados Fortalecimiento de habilidades de liderazgo 			<ul style="list-style-type: none"> Internet Computadoras Cañón multimedia Papelotes Plumones 	

<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la elaboración de instrumentos de evaluación de la gestión escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas metaplan • Limpia tipo • Papel bond • Videos • Material de lectura
Evidencias e indicadores del proceso	
15. Instrumentos de evaluación	16. Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller “Planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos” • Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller “Liderazgo y desarrollo” • Encuesta de satisfacción del desarrollo del talleres “Construcción e los documentos de gestión bajo un enfoque de gestión por procesos” 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelación de los procesos educativos en la cadena de valor atendiendo prioridad de atención • Personal de la institución con habilidades de liderazgo fortalecidas • Actualización el PEI bajo un enfoque de gestión por procesos • Articulación del PAT con los objetivos estratégicos planteados en el PEI • Implementación del currículo nacional en el PCI • Actualización del RI en función de las necesidades afectivas de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de SGP/PCM – 2014

2. ESTRATEGIA OPERATIVA DE OPTIMIZACIÓN DE CAPACIDADES PROGRAMA “CONVIENDO EN ARMONÍA GESTIONAMOS APRENDIZAJES DE CALIDAD”

Tabla N° 17

Ficha técnica para la optimización del **Proceso Operativo de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar**

1.Objetivo del programa	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el trabajo en equipo de los trabajadores de la institución educativa mediante el desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales • Fortalecer la convivencia escolar mediante la implementación de actividades vivenciales para el desarrollo de las habilidades sociales • Fortalecer los desempeños docentes sobre la generación de un clima de respeto y proximidad, regulación de los comportamientos de los estudiantes y el desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico. 		
2.Nombre del proceso	Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar	3.Puntos críticos a superar	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de estrategias y protocolos para prevenir y abordar casos de violencia escolar • Trabajo colegiado poco efectivo para fortalecer competencias docentes e innovación pedagógica • Falta de planificación personalizada para la formación docente que responda las necesidades individuales de cada maestro en el proceso de acompañamiento que realizan los directivos
4.Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de la calidad de la gestión • Equipo directivo • Equipo de convivencia • Tutores • Equipo de acompañamiento docente • Equipo de innovación • Equipo de gestión de recursos 	5.Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanza los procesos de preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes, fortalecimiento del desempeño docente, gestión de los aprendizajes, gestión de la convivencia escolar y participación

6.Actividades de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de “Comunicación efectiva y trabajo en equipo” • Talleres de “Desarrollo de habilidades intrapersonales e interpersonales” • Constitución del: equipo del proceso de convivencia, del equipo de proceso de formación y acompañamiento docente, del equipo de innovación, del equipo de gestión de recursos. • Taller para la “Elaboración y articulación de los planes de trabajo de cada equipo de proceso de acuerdo a la cadena de valor educativa institucional” • Proceso de caracterización de los estudiantes en sus dimensiones: cognitiva, evolutiva, afectiva, socioeconómica, física. • Talleres vivenciales para el “Desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes” en la planificación tutorial • Sensibilización e implementación de la estrategia “Docente fraterno” para dar soporte emocional y seguimiento a los estudiantes con necesidades afectivas de riesgo. • Sensibilización e implementación de la estrategia de integración “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)” para fortalecer vínculos entre los estudiantes. • Círculo de autoformación sobre la generación de un clima de respeto y proximidad en el aula y fuera de ella • Círculo de autoformación sobre la regulación de los comportamientos de los estudiantes • Círculo de autoformación sobre el desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico. • Observación entre pares para el fortalecimiento de las competencias docentes • Monitoreo y acompañamiento de acuerdo al plan formativo personal de cada docente. 			
Descripción del Proceso Operativo				
7.Proveedores	8.Entradas	9. Sub procesos	10.Salidas	11.Ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Marco del Buen desempeño del directivo • Marco del buen desempeño docente • Política de modernización de la gestión pública • Rubricas de desempeño docente • Lineamientos para el desarrollo del trabajo colegiado, atención a estudiantes y padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades socioemocionales del personal de la institución • Necesidades socioemocionales de los estudiantes • Objetivos institucionales del PEI • Cadena de valor educativa de la institución • Características de los estudiantes y del contexto • Necesidades formativas de los desempeños de los docentes y directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes • Fortalecimiento del desempeño docente • Gestión de los aprendizajes • Gestión de la convivencia escolar y la participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la institución fortalecido en su comunicación efectiva y trabajo en equipo • Personal de la institución fortalecido en el desarrollo de sus habilidades inter e intrapersonales • Planes de trabajo de los equipos de convivencia, de formación docente, de innovación y de gestión de recursos, articulados de acuerdo a la cadena de valor educativa • Matriz de caracterización de los estudiantes y del contexto a nivel institucional y por secciones • Planificación curricular que atiende las características identificadas de los estudiantes y del contexto • Desarrollo de talleres sobre “Habilidades blandas” con los 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Docentes • Coordinadores de Tutoría • Auxiliares de educación • Administrativos • Personal de servicio • Tutores • Estudiantes • Padres de familia

			<p>estudiantes en las horas de tutoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la estrategia “Docente fraterno” con los docentes de la institución • Aplicación de la estrategia “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)” con los estudiantes de la institución • Construcción de saberes en colegiado de docentes para fortalecer los desempeños: clima de respeto y proximidad, regulación de los comportamientos de los estudiantes. Desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico • Aplicación de estrategia de observación entre pares de sesiones de aprendizajes • Fortalecimiento de la reflexión crítica docente mediante el acompañamiento por parte del equipo directivo. 	
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso				
12.Capacidades profesionales y personales fortalecidas			13.Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Habilidades intr. e intra personales • Metodología de planes de trabajo articulados en la cadena de valor educativa • Metodología para caracterizar a los estudiante y al contexto • Desarrollo de habilidades blandas de los estudiantes • Metodología de la estrategia “Docente fraterno” • Metodología de la estrategias “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)” • Desempeño docente sobre “Promoción de respeto y proximidad” • Desempeño docente sobre “Regulación de los comportamientos de los estudiantes” • Desempeño docente sobre “Desarrollo efectivo de razonamiento, creatividad y pensamiento crítico” • Desarrollo de capacidad crítico reflexiva de los docentes • Empoderamiento del enfoque crítico reflexivo por parte de los directivos 			<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Computadoras • Cañón multimedia • Papelotes • Plumones • Tarjetas metaplan • Limpiatipo • Papel bond • Videos • Material de lectura 	

Evidencias e indicadores del proceso	
15. Instrumentos de evaluación	16. Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller “Comunicación efectiva y trabajo en equipo” • Encuesta sobre comunicación y buen trato de los actores de la comunidad educativa a los estudiantes, padres de familia, docentes y equipo directivo. • Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller “Desarrollo de habilidades inter e intrapersonales” • Lista de cotejo de los planes de trabajo de los equipos de convivencia, del equipo de formación y acompañamiento docente, del equipo de innovación, del equipo de gestión de recursos • Lista de cotejo de la planificación curricular en respuesta las caracterización de los estudiantes y del contexto • Lista de cotejo de los estudiantes sobre la práctica de sus habilidades blandas en la convivencia en el aula • Entrevista a una muestra de estudiantes sobre los beneficios obtenidos de la aplicación de la estrategia “Docente fraterno” • Entrevista a una muestra de estudiantes sobre los beneficios obtenidos de la aplicación de la estrategia “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)” • Informe de monitoreo nivel de desempeño docente correspondiente a: Promoción del respeto y proximidad, Regulación de los comportamientos de los estudiantes, Desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico • Encuesta de satisfacción sobre la reflexión crítica durante el acompañamiento del equipo directivo en la mejora de su práctica docente. • Encuesta de satisfacción y propuesta de mejora sobre el desarrollo de los círculos de autoformación aplicado a los docentes • Lista de cotejo de las sesiones de aprendizaje de los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la institución practica una comunicación efectiva y se integra asertivamente en el trabajo en equipo en la institución • Personal docente con habilidades intra e interpersonales fortalecidas que se relacionan adecuadamente con los demás actores de la comunidad • Planes de trabajo de los diferentes equipos constituidos articulados de acuerdo a la cadena de valor educativa de la institución • Interrelación de los procesos educativos en la cadena de valor atendiendo prioridad de atención • Personal de la institución con habilidades de liderazgo fortalecidas • Identificación de características y necesidades de los estudiantes • Identificación de oportunidades e aprendizaje el contexto • Refuerzo afectivo a estudiantes con necesidades afectivas agudas • Fortalecimiento de vínculos afectivos entre estudiantes • Fortalecimiento de reflexión crítica de la práctica docente para la mejora • Docente empoderados sobre los desempeños: promoción del respeto y proximidad, regulación de los comportamientos, desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico. • Docentes que planifican y ejecutan sesiones para el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes • Nivel de logro satisfactorio y destacado de los aprendizajes de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de SGP/PCM – 2014

3. ESTRATEGIA OPERATIVA DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PLAN “GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS”

Tabla N° 18

Ficha técnica para la optimización del **Proceso de Soporte al funcionamiento de la institución educativa**

1.Objetivo del plan	Distribuir de manera pertinente los recursos de la institución educativa priorizando el logro de los objetivos estratégicos			
2.Nombre del proceso	Soporte al funcionamiento de la institución educativa	3.Puntos críticos a superar	<ul style="list-style-type: none"> • Escasas capacitaciones que reciben los docentes y los directivos para mejorar su desempeño docente • La distribución de los recursos no responden al logro de los objetivos estratégicos 	
4.Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de la calidad de la gestión • Equipo de gestión de recursos 	5.Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanza a todos los proceso de la gestión escolar ya que provee de los recursos intangibles y tangibles materiales y económicos para el desarrollo de los mismos 	
6.Actividades de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de aplicativos para el ingreso y salida de los recursos de la institución educativa ya sea físicos como financieros • Elaboración de un manual sobre la distribución de los recursos • Elaboración del presupuesto del año académico escolar 2020 que responda el logro de los objetivos estratégicos planteados • Autorización y seguimiento de los recursos de la institución por parte del equipo de gestión de los recursos en actividades e mantenimiento e infraestructura • Rendición de cuentas bimestral en la plataforma virtual de la institución 			
Descripción del Proceso estratégico				
7.Proveedores	8.Entradas	9. Sub procesos	10.Salidas	11.Ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Visión y objetivos estratégicos planteados en el PEI • Actividades calendarizadas en el PAT • Convenio económico con el Polideportivo • Convenios interinstitucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de ambientes y mobiliario seguro para el desarrollo de las actividades de aprendizaje • Requerimiento de materiales y recursos para el desarrollo de los aprendizaje • Requerimiento de financiamiento de las actividades calendarizadas en el PAT 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de los recursos humanos • Administración de la infraestructura, los servicios básicos y complementarios • Administración de los bienes, recursos y materiales educativos • Administración de los recursos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación del presupuesto de la gestión escolar del 2020 • Protocolo de la gestión estratégica de recursos de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Docentes • Coordinadores de Tutoría • Auxiliares de educación • Administrativos • Personal de servicio

Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso	
12.Capacidades profesionales y personales fortalecidas	13.Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y elaboración de aplicativos para el registro, seguimiento y rendición de cuentas de los recursos y materiales con que dispone la institución • Empoderamiento sobre elaboración de presupuesto atendiendo la prioridad de los objetivos estratégicos de la institución • Trabajo en equipo para la gestión de los recursos de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Computadoras • Cuaderno contable • Cuaderno de actas
Evidencias e indicadores del proceso	
15.Instrumentos de evaluación	16.Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de los aplicativos • Informes de la gestión de los recursos de acuerdo a los resultados bimestrales obtenidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro, seguimiento y rendición de cuentas de la distribución de los recursos en los aplicativos de la institución • El presupuesto de los recursos financieros de la institución se distribuyen de acuerdo a los objetivos instituciones

Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de SGP/PCM – 2014

4. ESTRATEGIA OPERATIVA DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PLAN “ESCUELA ABIERTA”

Tabla N° 19

Ficha técnica para la optimización del **Proceso de Soporte al funcionamiento de la institución educativa**

1.Objetivo del programa	Implementar el acceso virtual de los avances en el desarrollo de los procesos de la gestión escolar para darle transparencia la gestión		
2.Nombre del proceso	Soporte al funcionamiento de la institución educativa	3.Puntos críticos a superar	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y accesibilidad de los actores educativos al desarrollo y resultados de los procesos de la gestión escolar
4.Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de la calidad de la gestión • Equipo directivo • Equipo de innovación • Equipo de gestión de recursos 	5.Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación de la gestión escolar
6.Actividades de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de plataforma virtual con accesos al desarrollo de cada uno de los procesos de gestión priorizados así como a los resultados obtenidos bimestralmente. • Registro de avances y resultados de cada proceso de acuerdo a las evidencias recogidas por los instrumentos de los procesos desarrollados en la gestión de la institución • Creación de acceso a los diferentes actores de la comunidad educativo para poder permitir el conocimiento y seguimiento del avance de los procesos y objetivos de la institución educativa • Capacitación a los actores educativos sobre el acceso y uso de la plataforma virtual institucional 		

Descripción del Proceso Operativo				
7.Proveedores	8.Entradas	9. Sub procesos	10.Salidas	11.Ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de evaluación de los procesos de la gestión de la institución educativa Resultados bimestrales sobre la convivencia y los niveles de aprendizaje de los estudiantes bimestrales 	<ul style="list-style-type: none"> Evidencias de la ejecución de cada proceso de la cadena de valor de la gestión Resultados obtenidos bimestralmente en cada proceso de la gestión escolar Necesidad diseñar e implementar la plataforma virtual institucional Necesidad de capacitar y difundir el acceso y uso de la plataforma virtual institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de los recursos tecnológicos para transparentar la gestión de la institución educativa 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso de los actores educativos a la plataforma virtual institucional Visualización del desarrollo y resultados de los procesos de la gestión escolar en la plataforma virtual e la institución educativa 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos Docentes Coordinadores de Tutoría Auxiliares de educación Administrativos Personal de servicio Padres de familia Estudiantes
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso				
12.Capacidades profesionales y personales fortalecidas			13.Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de la plataforma virtual institucional Capacitación de los actores educativos sobre el acceso y uso de la plataforma virtual de la institución educativa 			<ul style="list-style-type: none"> Internet Computadoras Cañón multimedia Papelotes Plumones Tarjetas metaplan Limpiatipo Papel bond Videos Material de lectura 	
Evidencias e indicadores del proceso				
15.Instrumentos de evaluación			16.Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción del desarrollo del taller “acceso y uso de plataforma virtual de la institución educativa ” Record de visitas a la plataforma virtual e la institución educativa Buzón de sugerencias e mejora de os proceso por parte de los actores educativos visitantes de la plataforma 			<ul style="list-style-type: none"> Plataforma virtual de la institución educativa implementada para difundir los avances y resultados de cada uno de los procesos e la gestión escolar Los diversos actores educativos acceden a la plataforma virtual para hacer seguimiento y sugerir recomendaciones de mejora de los procesos y resultados obtenidos en la gestión escolar de la institución 	

Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de SGP/PCM – 2014

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA “LIDERES ESTRATÉGICOS”

1.1 PROPÓSITO

- Empoderar al equipo directivo y a los integrantes del círculo de calidad de la institución, sobre planeamiento estratégico bajo un enfoque de gestión por procesos, para potenciar los procesos de dirección y liderazgo

1.2 COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS A FORTALECER

COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	CAPACIDADES A FORTALECER	DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje (MBD Directivo)</i> ➤ <i>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes. (MBD Directivo)</i> ➤ <i>Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad. (MBB Docente)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de gestión por procesos, cadena de valor, valor público. • Metodología para la elaboración del PEI, PCI, PAT, RI. • Evaluación de los documentos de gestión actualizados • Fortalecimiento de habilidades de liderazgo • Metodología para la elaboración de instrumentos de evaluación de la gestión escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. • Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.

1.3 ENTRADAS

- ✓ Diagnóstico del entorno interno y externo de la institución
- ✓ Análisis de los resultados de aprendizaje
- ✓ Diagnóstico de la gestión por proceso de la institución educativa
- ✓ Necesidades de aprendizaje, afectivas y físicas de los estudiantes
- ✓ Expectativas de los estudiantes y padres de familia

1.4 SALIDAS Y/O PRODUCTOS

- ✓ Organigrama del liderazgo compartido de la gestión escolar
- ✓ Fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del personal de la institución
- ✓ Proyecto educativo institucional con enfoque de gestión por procesos.
- ✓ PCI implementado con el Currículo Nacional
- ✓ Formulación del PAT de acuerdo a la implementación del Modelo de estrategias operativas para la gestión por procesos
- ✓ Actualización del RI con la participación de los actores de la comunidad educativa

1.5 INDICADORES

- ✓ Interrelación de los procesos educativos en la cadena de valor atendiendo prioridad de atención
- ✓ Personal de la institución con habilidades de liderazgo fortalecidas
- ✓ Actualización el PEI bajo un enfoque de gestión por procesos
- ✓ Articulación del PAT con los objetivos estratégicos planteados en el PEI
- ✓ Implementación del currículo nacional en el PCI
- ✓ Actualización del RI en función de las necesidades afectivas de los estudiantes

1.6 DURACIÓN DE CADA TALLER :

6 HORAS CRONOLÓGICAS

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

Taller N° 01 “Liderazgo y desarrollo”

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
10 min	Registro de asistencia, entrega de identificación en el taller y ubicación en las mesas de trabajo.	Lista de Asistencia	Registro de asistencia
30 min	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los participantes reciben la bienvenida al taller formativo ejecutado en el marco del Programa de “Líderes estratégicos” ✓ Se establecen los acuerdos de convivencia y asumen responsabilidades, comprendiendo que las mismas contribuyen al logro del objetivo de la mejora de la organización. ✓ Se forman los equipos de trabajo, proporcional al número de participantes. ✓ Responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo entiendes y experimentas el liderazgo? ✓ Se presenta el propósito de esta jornada: <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;"><i>“Contribuir eficazmente en el desarrollo de tus habilidades de liderazgo para el crecimiento de la organización a partir de la discusión de la forma en que el desarrollo de liderazgo se relaciona contigo como individuo, como miembro de un equipo y como miembro de una</i></p> </div>	- Cartel con el propósito	Comprende el propósito del primer taller del programa “Líderes estratégicos”
40 min	<p><u>A partir de la experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por equipos se comparten experiencias de liderazgo y se da la consigna en cada equipo: Cada participante relata una historia de una experiencia con el liderazgo. Puede ser cuando e actúo como líder o cuando fue liderado(a) por alguien más. Se pueden compartir tanto las experiencias buenas y malas. La facilitadora hace preguntas para explorar más a profundidad en la experiencia y, después de la historia, la observadora relata las emociones que observó y cuáles fueron las descripciones de liderazgo que 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas metaplan - Papeletes - Plumones - Cinta masking 	Reflexión sobre el liderazgo desde la experiencia de cada participante

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<p>ella percibió en la historia. Una vez que se han relatado todas las historias, el grupo hace un resumen de lo que observaron ¿qué aprendiste sobre tí mismo(a) y las demás – y sobre el liderazgo?</p> <p>✓ Responde a la pregunta ¿Qué competencias se necesitan para el liderazgo? Piensa en un líder que tú admires y enumera las habilidades, conocimientos y competencias que posee. Comparte tus ideas con las demás en el grupo completo. Sinteticen y compartas con los demás equipos sobre cómo perciben y entienden el liderazgo de una manera diferente.</p>		
110 min	<p>▪ Actividad práctica:</p> <p>✓ Se desarrollan las siguientes actividades prácticas:</p> <p>1. Ejercicio del Espejo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: Ilustrar qué es liderar y ser liderado. • Descripción: Las participantes trabajan en parejas, una persona actúa como un ‘espejo’ y la otra es la ‘real’. La pareja traza una línea imaginaria entre ambas y ese es el lugar del espejo. A la señal, la persona ‘real’ empieza a moverse y los ‘espejos’ hacen todo lo posible por seguir las acciones, ajustarse a los gestos y a la distancia desde la línea del espejo. Hagan el ejercicio por un máximo de 2 minutos y después intercambien los roles de ‘real’ y ‘espejo’. Comparten su reflexión de la experiencia realizada y elaboren en plenaria ideas fuerza para compartir con los demás equipos en relación a ¿Qué se siente ser la persona ‘espejo’? ¿Qué se siente ser la persona que lidera a otra? ¿Cuáles son las reacciones a esos sentimientos? ¿Qué podemos aprender de este ejercicio en relación al liderazgo? <p>✓ Se brinda retroalimentación y se cierra con el siguiente pensamiento “Conocer a otros es inteligencia; conocerse a sí mismo es sabiduría; el dominio de los demás es la fuerza; el dominio de sí mismo es el poder verdadero.” (Lao Tzu en Lao Te Ching)</p> <p>2. Ejercicio de los Ojos Vendados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: Ilustrar qué se siente liderar y ser liderado entre la gente en un mundo ajetreado. 	<p>Tarjetas metaplan Cinta masking Cintas de venda</p> <p>- Texto: Competencia Digital</p>	<p>Aproximación de la definición del significado de liderar y ser liderado</p> <p>Vivenciar ejercicios colectivos para el desarrollo del liderazgo</p>


TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Los participantes trabajan en parejas, uno de ellos tiene los ojos vendados. La persona con los ojos vendados es liderado totalmente por la persona que no tiene los ojos vendados durante cinco minutos y luego se invierten los papeles. La persona que lidera puede hablar a la seguidora y decirle sobre lo que está viendo y puede llevar a la seguidora a donde lo desee. • Sesión Plenaria: Se promueve el diálogo entre los equipos en relación a las siguientes preguntas: ¿Qué se siente ser liderado totalmente por otro? ¿Qué se siente ser la líder? ¿Qué te ayudó a llevar a cabo la tarea? ¿Qué te impidió hacer la tarea? ¿Qué te sorprendió durante el ejercicio? ¿Qué pudo haberte ayudado a ser (aún) más eficaz en la tarea? ¿Qué podemos aprender sobre el liderazgo a partir de esto? <p>✓ Se brinda retroalimentación y se cierra con el siguiente pensamiento “Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos considerados y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, es lo único que lo ha logrado.” (Margaret Mead)</p> <p>✓ Se enfatiza la siguiente idea fuerza “Cuando eres elegida para ser miembro de un grupo de toma de decisiones, puedes esperar que estarás dirigiendo tanto personas y recursos, y tomando decisiones que influirán en las vidas de otros, ahora y en el futuro. Esto significa que tú tienes que ser consciente de la manera en que puedes contribuir al equipo y cómo te relacionas con las contribuciones de los demás.</p> <p>✓ El liderazgo puede ser percibido de diferentes maneras dependiendo de tu participación en el mismo: es decir, el líder, la persona que está siendo liderada o una persona externa que observa el proceso de liderazgo. La percepción de liderazgo también depende de quiénes somos; nuestras historias, culturas, entornos personales, y nuestra comprensión del liderazgo. El liderazgo también es entendido en un contexto social y a través de las relaciones. Por lo tanto, quién eres en términos de tu entorno, cultura e historia, influirá e impactará tu liderazgo. Esto se conoce como una construcción social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PPT - Computadora - Equipo multimedia 	


TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
90 min	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción Teórica ✓ Realizan una lectura sobre los tipos de liderazgo: Liderazgo apreciativo, liderazgo situacional, liderazgo transformacional, liderazgo servidor. ✓ Realizan un organizador realizando las comparaciones significativas de estas percepciones de liderazgo. ✓ Socializan con los demás equipos sus conclusiones de la actividad realizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Material impreso - Papelotes - Plumones - Cinta marketing 	Organizador gráfico sobre los tipos de liderazgo
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisos Los participantes asumen compromisos para compartir de manera responsable el liderazgo en el desarrollo de los procesos de la gestión en el cual participe 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas metaplan - Papelote - Cinta marketing 	Cartel de compromisos

Taller N° 02

“Planeamiento estratégico bajo el enfoque de gestión por procesos”

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
10 min	Registro de asistencia, entrega de identificación en el taller y ubicación en las mesas de trabajo.	Lista de Asistencia	Registro de asistencia
30 min	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los participantes reciben la bienvenida al taller formativo ejecutado en el marco del Programa de “Líderes estratégicos” ✓ Se establecen los acuerdos de convivencia y asumen responsabilidades, comprendiendo que las mismas contribuyen al logro del objetivo de la mejora de la organización. ✓ Se forman los equipos de trabajo, proporcional al número de participantes. ✓ Responde a la siguiente pregunta: ¿En qué consiste el enfoque de la gestión por proceso? ¿Por qué es importante realizar este tipo de gestión en la escuela? ✓ Se presenta el propósito de esta jornada: <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <p><i>“Empoderar al equipo directivo y a los integrantes del círculo de calidad, sobre planeamiento estratégico bajo un enfoque de gestión por procesos”</i></p> </div>	- Cartel con el propósito	Comprende el propósito del segundo taller del programa “Líderes estratégicos”
40 min	<p><u>A partir de la experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la siguiente actividad: Piensa en tu situación actual (vida personal) y piensa cómo te verías a mediano plazo: situación deseada (3 años), piensa en las acciones que deberías realizar para alcanzar la situación deseada. Representa lo ideado con una imagen y/o frases y escríbelo en un globo inflado. Luego otros participantes simbolizan las fuerzas externas que impedirán que logren alcanzar estas metas tratando de romper el globo con una aguja y tendrán que defender sus globos para que no sean rotos durante dos minutos. 	- Tarjetas metaplan - Papelotes - Plumones - Cinta masking	Reflexión sobre el liderazgo desde la experiencia sobre las estrategias para el logro de las metas personales e institucionales

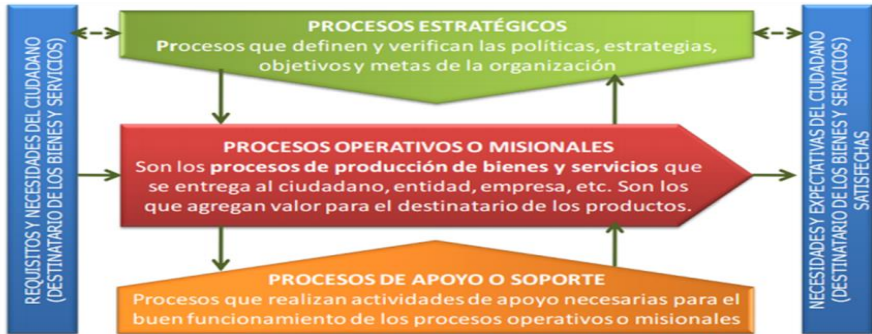
TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Luego se reflexiona la actividad desarrollada a partir de las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron cuando reventaron su globo? ¿Cómo se sintieron los que mantuvieron su meta? ¿Cuál fue tu meta que eligieron y escribieron en el globo? ¿Por qué la eligieron? ¿Qué puede representar la fuerza externa que impide que no cumplas tu meta? ¿Qué acciones realizarías para que pueda alcanzar la meta trazada? ✓ Se solicita a los equipos establecer una analogía entre la reflexión realizada a partir de su experiencia personal y el proceso de planificación de la escuela, ¿cómo lo relacionas? ¿cómo se da en la escuela? ¿Qué acciones realizas en tu escuela para lograr que las metas de la organización se logren? ¿En qué rol de la actividad te identificas en relación a las metas de la institución, ayudas a levantar el globo o eres quien intenta pinchar el globo? ¿Por qué? 		
110 min	<p>▪ Actividad práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Observan el siguiente video: Gestión por procesos https://www.youtube.com/watch?v=aA07Lu5h3js ✓ Reflexionar sobre las diferencias que encuentran sobre una gestión funcional por departamentos y una gestión por procesos ✓ Se observa el siguiente video: https://www.youtube.com/watch?v=m0eO6nJYRbA ✓ Reflexionan sobre el video observado y la disertación de los problemas de la gestión y el tipo de liderazgo ejercido en la escuela pública ✓ Se elabora un cuadro comparativo entre las ventajas y desventajas gestión funcional y la gestión por procesos a partir de los 2 videos observados ✓ Se realiza la lectura en equipo del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (páginas 3-15) para tener el marco legal de la modernización de la gestión pública y de la problemática que se percibe en los estudiantes respecto a la gestión pública ✓ Se realiza un debate entre los participantes a partir de la lectura y se establecen ideas fuerza. 	 <p>Tarjetas metaplan Cinta masking Cintas de venda Videos</p>	<p>Sensibilizar la necesidad de implementar una gestión por procesos en la institución educativa</p>

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<p>✓ Se retroalimenta en base a las siguientes ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Modelo de funciones plantea a la organización como una jerarquía, como departamentos aislados. Prioriza los grupos de especialización y no el trabajo colaborativo interdisciplinario. • Cada grupo de trabajo o equipo o área trabaja para sus propios objetivos, pero nadie está mirando el conjunto de la organización. • Lo central es organizarnos para responder a los usuarios, a los ciudadanos. Partir de la demanda, no partir desde la oferta (lo que estamos acostumbrados a hacer convencionalmente). 		
90 min	<p>▪ Construcción Teórica</p> <p>✓ Se realiza la lectura del texto: Gestión por procesos para la IE, documento de trabajo elaborado por la dirección general de calidad de la gestión escolar página 4-9.</p> <p>✓ Los participantes extraen ideas fuerza y las socializan utilizando tarjetas metaplan</p> <p>✓ Los facilitadores profundizan el enfoque de gestión por procesos, cadena de valor, procesos de la gestión escolar, mapeo de los procesos priorizados en atender de acuerdo al diagnóstico realizado en la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Material impreso - Papelotes - Plumones - Cinta masking - PTT 	<p>Construcción teórica sobre el enfoque de gestión por proceso y su base legal desde la Política pública de Modernización de la Gestión Pública</p>
20	<p>▪ Compromisos</p> <p>Los participantes asumen compromisos de participar activamente en el desarrollo eficiente de cada proceso de la gestión escolar mejorando la calidad de sus resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas metaplan - Papelote - Cinta masking 	<p>Cartel de compromisos</p>

Taller N° 03

“Construcción de los documentos de gestión bajo un enfoque por procesos”

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
10 min	Registro de asistencia, entrega de identificación en el taller y ubicación en las mesas de trabajo.	Lista de Asistencia	Registro de asistencia
30 min	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los participantes reciben la bienvenida al taller formativo ejecutado en el marco del Programa de “Líderes estratégicos” ✓ Se establecen los acuerdos de convivencia y asumen responsabilidades, comprendiendo que las mismas contribuyen al logro del objetivo de la mejora de la organización. ✓ Se forman los equipos de trabajo, proporcional al número de participantes. ✓ Responde a la siguiente pregunta: ✓ ¿Cómo se mejoraría el planeamiento estratégico de la institución a partir del uso del mapa de procesos educativos? ✓ Se presenta el propósito de esta jornada: <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>“Empoderar al equipo directivo y a los integrantes del círculo de calidad, sobre la elaboración de los documentos en gestión con enfoque de gestión por procesos”</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Cartel con el propósito 	<p>Comprende el propósito del tercer taller del programa “Líderes estratégicos”</p>
40 min	<p><u>A partir de la experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica la estructura, niveles, procesos y subprocesos, entendiendo su naturaleza el Mapa de procesos de la IE , elaborado por MINEDU ✓ Analizar el diagnóstico realizado al nivel de desarrollo de los procesos educativos de la gestión escolar en la institución educativa ✓ La siguiente preguntas orientadoras te ayudan en la reflexión: ¿Por qué se han considerado determinados procesos en Dirección y Liderazgo, en desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar y Soporte al funcionamiento de la IE? ✓ Los participantes explican su análisis realizado en sus equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas metaplan - Papelotes - Plumones - Cinta masking 	<p>Análisis, discriminación de los procesos de la gestión en la cadena de valor educativa</p>

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<p>✓ La facilitadora retroalimenta a los equipos sintetizando las siguientes ideas fuerza:</p> <p>✓ Un proceso transforma un insumo en un producto nuevo, una forma de operar, una acción que está normalizada, pasos a seguir para conseguir un producto. Puede tener procesos dentro, es una posta pues su producto se le entrega a otro proceso para que siga generando valor, hasta que se convierta en el servicio final</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Mapa de Procesos es una gráfica que describe la secuencia de los procesos de la organización. Señala qué se hace, no quién lo hace. • El Mapa es no es una lista de procesos, es una cartografía, una representación de la ubicación de cada proceso. Su volumen, prioridad, interacción con otros, etc. Determina lo que es más importante en la organización, o lo misional. <p style="text-align: center;">Mapa de Procesos</p> <p style="text-align: center;">El Mapa de Procesos (Nivel 0), es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la organización. QUÉ SE HACE (no QUIÉNES)</p>  <p> → Generan valor - - - - - Flujo de Información </p> <p>Elaboración: SGP/PCM –2014</p>		

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
60 min	<p>▪ Actividad práctica:</p> <p>✓ Se analiza el mapeo de los procesos educativos priorizados en su atención de acuerdo al diagnóstico realizado en la cadena de valor de valor</p> <div data-bbox="443 451 1368 970" data-label="Diagram"> <p>PROCESOS ESTRATÉGICOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> PE 01: Desarrollar planeamiento institucional <ul style="list-style-type: none"> PE 1.1 Formulación de PEI PE 1.2 Formulación del PCI PE 1.3 Formulación Del PAT PE 1.4 Formulación del RI PE 02: Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias PE 03: Evaluar la gestión escolar <ul style="list-style-type: none"> PE 3.1 Monitorear el desarrollo de los procesos PE 3.2 Evaluar los procesos PE 3.3 Implementar acciones de mejora <p>PROCESOS OPERATIVOS DE DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> PO 01: Gestionar la matrícula PO 02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes PO 03: Fortalecer el desempeño docente <ul style="list-style-type: none"> PO 3.1 Trabajo colegiado PO 3.2 Investigación e innovación pedagógica PO 3.4 Acompañamiento pedagógico PO 04: Gestionar los aprendizajes PO 05: Gestionar la convivencia escolar y la participación <ul style="list-style-type: none"> PO 5.1 Promover la convivencia escolar PO 5.2 Prevenir y resolver conflictos PO 5.3 Participación de comunidad <p>PROCESOS DE SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> PS 01 Administrar recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> PS 01.3 Fortalecer capacidades PS 02 Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios PS 03 Administrar los bienes, recursos y materiales educativos <ul style="list-style-type: none"> PS 3.1 Registrar, almacenar y dar de baja PS 3.2. Distribuir y preservar PS 04 Administrar recursos económicos <ul style="list-style-type: none"> PS 4.1 Programar y ejecutar los gastos </div> <p>✓ Se socializan las fichas técnicas de mejoramiento de los proceso priorizados de la gestión escolar de la institución articulando todos sus elementos, entradas, subprocesos, salidas, indicadores, etc.</p>	<p>Tarjetas metaplan Cinta masking Cintas de venda Videos</p>	<p>Conocer la situación real del nivel de desarrollo de los procesos de la institución educativa</p> <p>Comprensión del mapa de procesos priorizados en la institución educativa</p>
140 min	<p>▪ Construcción Teórica</p> <p>✓ Los equipos de trabajo encargados de liderar los documentos de gestión de PEI, PAT, PCI,RI. analizan las guías e elaboración de los documentos de acuerdo a la última versión 2019</p> <p>✓ Por equipos sistematizan cada una de las etapas de la elaboración de cada uno de esos documentos</p>	<p>- Material impreso - Papelotes - Plumones - Cinta masking - PTT</p>	<p>Construcción teórica sobre la elaboración de los documentos de gestión PEI, PAT, PCI, RI.</p>

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<p>Cada equipo socializan la estructura y las etapas de elaboración de cada uno de los documentos de gestión a los demás equipos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En plenaria se realiza la articulación e interdependencia entre cada uno de los documentos de gestión en el planeamiento estratégicos por procesos atendiendo la cadena de valor de la institución establecida. ✓ Todos los equipos de trabajo en conjunto elaboran una propuesta de trabajo para la actualización de los documentos de gestión de las cuales son responsables de liderar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías virtuales y físicas de PEI, PAT, PCI, RI. 	<p>Articulación de estos documentos de gestión en función de los procesos priorizados en la cadena de valor en la institución educativa.</p>
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisos <p>Los equipos que lideran la elaboración el PEI; PAT; PCI, RI se comprometen a dirigir la actualización de dichos documentos en participación conjunta con el resto de actores de acuerdo a la organización propuesta en el plan de trabajo del circulo de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas metaplan - Papelote - Cinta marketing 	<p>Cartel de compromisos</p>

**DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA
“CONVIVIENDO EN ARMONÍA GESTIONAMOS APRENDIZAJES DE CALIDAD”**

1.1. PROPÓSITO

- Fortalecer el trabajo en equipo de los trabajadores de la institución educativa mediante el desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales
- Fortalecer la convivencia escolar mediante la implementación de actividades vivenciales para el desarrollo de las habilidades sociales
- Fortalecer los desempeños docentes sobre la generación de un clima de respeto y proximidad, regulación de los comportamientos de los estudiantes y el desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico.

1.2. COMPETENCIAS Y DESEMPEÑOS A FORTALECER

COMPETENCIAS	CAPACIDADES A FORTALECER	DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales. (MBBD)</i> ➤ <i>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales. (MBDD)</i> ➤ <i>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales. (MBDD)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Habilidades intr. e intra personales • Metodología de planes de trabajo articulados en la cadena de valor educativa • Metodología para caracterizar a los estudiante y al contexto • Desarrollo de habilidades blandas de los estudiantes • Metodología de la estrategia “Docente fraterno” • Metodología de la estrategias “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)” • Desempeño docente sobre “Promoción de respeto y proximidad” • Desempeño docente sobre “Regulación de los comportamientos de los estudiantes” • Desempeño docente sobre “Desarrollo efectivo de razonamiento, creatividad y pensamiento crítico” • Desarrollo de capacidad crítico reflexiva de los docentes • Empoderamiento del enfoque crítico reflexivo por parte de los directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración. • • Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el razonamiento, pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motivan a aprender. • • Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes

1.3. ENTRADAS

- ✓ Necesidades socioemocionales del personal de la institución
- ✓ Necesidades socioemocionales de los estudiantes
- ✓ Objetivos institucionales del PEI
- ✓ Cadena de valor educativa de la institución
- ✓ Características de los estudiantes y del contexto
- ✓ Necesidades formativas de los desempeños de los docentes y directivos

1.4. SALIDAS Y/O PRODUCTOS

- ✓ Personal de la institución fortalecido en su comunicación efectiva y trabajo en equipo
- ✓ Personal de la institución fortalecido en el desarrollo de sus habilidades inter e intra personales
- ✓ Planes de trabajo de los equipos de convivencia, de formación docente, de innovación y de gestión de recursos, articulados de acuerdo a la cadena de valor educativa
- ✓ Matriz de caracterización de los estudiantes y del contexto a nivel institucional y por secciones
- ✓ Planificación curricular que atiende las características identificadas de los estudiantes y del contexto
- ✓ Desarrollo de talleres sobre “Habilidades blandas” con los estudiantes en las horas de tutoría
- ✓ Aplicación de la estrategia “Docente fraterno” con los docentes de la institución
- ✓ Aplicación de la estrategia “Yo cuido y ayudo a mi amigo(a)” con los estudiantes de la institución
- ✓ Construcción de saberes en colegiado de docentes para fortalecer los desempeños: clima de respeto y proximidad, regulación de los comportamientos de los estudiantes.
- ✓ Desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico
- ✓ Aplicación de estrategia de observación entre pares de sesiones de aprendizajes
- ✓ Fortalecimiento de la reflexión crítica docente mediante el acompañamiento por parte del equipo directivo.

1.5. INDICADORES

- ✓ Personal de la institución practica una comunicación efectiva y se integra asertivamente en el trabajo en equipo en la institución
- ✓ Personal docente con habilidades intra e intr. Personales fortalecidas que se relacionan adecuadamente con los demás actores de la comunidad
- ✓ Planes de trabajo de los diferentes equipos constituidos articulados de acuerdo a la cadena de valor educativa de la institución
- ✓ Interrelación de los procesos educativos en la cadena de valor atendiendo prioridad de atención
- ✓ Identificación de características y necesidades de los estudiantes
- ✓ Identificación de oportunidades e aprendizaje el contexto
- ✓ Refuerzo afectivo a estudiantes con necesidades afectivas agudas
- ✓ Fortalecimiento de vínculos afectivos entre estudiantes
- ✓ Fortalecimiento de reflexión crítica de la práctica docente para la mejora
- ✓ Docente empoderados sobre los desempeños: promoción del respeto y proximidad, regulación de los comportamientos, desarrollo efectivo del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico.
- ✓ Docentes que planifican y ejecutan sesiones para el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes
- ✓ Nivel de logro satisfactorio y destacado de los aprendizajes de los estudiantes

1.6. DURACIÓN DE CADA TALLER :

6 HORAS CRONOLÓGICAS

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO

Taller N° 04

“Comunicación efectiva y trabajo en equipo”

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
10 min	Registro de asistencia, entrega de identificación en el taller y ubicación en las mesas de trabajo.	Lista de Asistencia	Registro de asistencia
30 min	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los participantes reciben la bienvenida al taller formativo ejecutado en el marco del Programa de “Lideres estratégicos” ✓ Se establecen los acuerdos de convivencia y asumen responsabilidades, comprendiendo que las mismas contribuyen al logro del objetivo de la mejora de la organización. ✓ Se forman los equipos de trabajo, proporcional al número de participantes. ✓ Responde a la siguiente pregunta: ¿En qué consiste el enfoque de la gestión por proceso? ¿Por qué es importante realizar este tipo de gestión en la escuela? ✓ Se presenta el propósito de esta jornada: <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px 0;">“Fortalecer la comunicación asertiva y trabajo en equipo de los actores educativos de la institución”</div> 	- Cartel con el propósito	Sensibilizar la importancia del uso de las habilidades comunicativa y el trabajo en equipo para nuestro desarrollo personal y profesional
40 min	<p><u>A partir de la experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la siguiente actividad: Piensa en alguna situación comunicativa dentro de la institución que le generó bienestar y otra que le generó malestar y desánimo. Así mismo en una situación de trabajo en una comisión del año anterior en que participó y cómo se desarrolló el trabajo entre los integrantes de la comisión. ✓ Luego se reflexiona la actividad desarrollada a partir de las siguientes preguntas: ¿Cómo se comunica con sus estudiantes, con los padres de familia, con sus colegas con los directivos? ✓ Se cierra la reflexión con la siguiente idea fuerza No hay vida social ni organización social sin comunicación 	- Tarjetas metaplan - Papelotes - Plumones - Cinta masking	Reflexión sobre las experiencias comunicativas y de trabajo en equipo que se desarrollan en la institución

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La comunicación se puede definir como el “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992, p. 39) 		
110 min	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividad práctica: ✓ Se desarrollan las siguientes actividades prácticas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercicio del dibujo hablado <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: Ilustrar la importancia de la comunicación efectiva. • Descripción: A un integrante de cada equipo se le brinda un dibujo y se les solicita que se ubique de espaldas a sus compañeros y les pueda describir de la manera oral el dibujo que él está observando. Sus demás compañeros no pueden observar el dibujo ya que de acuerdo a las descripciones que les da su compañero cada uno tiene que reproducir el dibujo que se entregó al inicio, finalmente se pega en un lugar visible el dibujo original que se entregó a cada equipo de trabajo y las reproducciones que se hicieron con las descripciones dadas. • Comparten su reflexión de la experiencia realizada en relación a las fortalezas y las dificultades al realizar la actividad y sobre la importancia de la comunicación entre el equipo. 3. Ejercicio del mensaje oculto <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: Valorar la comunicación efectiva. • Descripción: Se les solicite a los participantes que se organicen en una columna y luego al último de la columna se le muestra un mensaje no verbal sino psicomotor y les pide que se los transmita a su compañero que le antecede y así sucesivamente al final se comparan los dos mensajes el inicial y el final de la columna y se observan las diferencias • Se promueve el diálogo entre los integrantes ¿Por qué creen que sucedió esto? ¿Qué reflexión nos genera la actividad? ✓ Se brinda retroalimentación y se cierra con el siguiente ideas fuerza: <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación efectiva representa un elemento fundamental indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco 	<p>Tarjetas metaplan Cinta masking Cintas de venda Videos</p> <p>PTT sobre actividades prácticas a desarrollar</p>	<p>Sensibilizar la necesidad de comunicarse asertivamente y de manera efectiva en la organización</p> <p>Sensibilizar y comprometer a los participantes en el trabajo en equipo</p>

TIEMPO	ACTIVIDADES	MATERIALES / RECURSOS	PRODUCTOS/ LOGROS
	<p>operacional de las organizaciones, permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Comunicación educativa es entendida como un proceso de interacción humana cuyos recursos expresivos son los lenguajes: sonoro, visual, audiovisual e informático. Este proceso incluye la intencionalidad del mensaje y la recepción diferenciada del mismo. <p>4. Ejercicio de la construcción de la máquina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: sensibilizar la importancia de la interacción de todos los integrantes en el trabajo en equipo • Descripción: Se les solicite que por equipos y haciendo uso de material reciclable representen el funcionamiento de una máquina con piezas humanas, la condición es que todos los integrantes deben formar parte de esta representación. • Los participantes con ayuda de material reciclable y de escritorio ensamblan las piezas con la participación de todos los integrantes y representan el movimiento el funcionamiento de su máquina seleccionada. • Se promueve el diálogo entre los integrantes ¿Qué reflexión nos genera la actividad? ¿Qué diferencia existe entre trabajo de grupo y trabajo en equipo? 		
90 min	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción Teórica ✓ Se realiza la lectura sobre comunicación efectiva en las organizaciones, trabajo en equipo y trabajo en grupo ✓ Los participantes extraen ideas fuerza y las socializan utilizando tarjetas metaplan ✓ Los facilitadores profundizan con ayuda del ppt sobre la comunicación efectiva, comunicación asertiva, trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Material impreso sobre comunicación asertiva, comunicación efectiva , trabajo en equipo - Papelotes - Plumones - Cinta masking - PTT 	Construcción teórica sobre la comunicación asertiva, comunicación efectiva , trabajo en equipo
20 min	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisos Los participantes asumen compromisos de utilizar la comunicación asertiva, comunicación efectiva organizacional e involucrarse en el trabajo en equipo para el desarrollo eficiente de los procesos de la gestión escolar de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas metaplan - Papelote - Cinta masking 	Cartel de compromisos

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA “DOCENTE FRATERO”

1. Objetivo

- Fortalecer los lazos de fraternidad entre docente y estudiantes que puedan dar el soporte emocional y seguimiento formativo a los estudiantes con familias disfuncionales o con algún tipo de violencia.

2. Metodología

Actividades	Responsables	Tiempos	Recursos
Caracterizar a los estudiantes aplicando instrumentos formales para el recojo e la información sobre los aspectos afectivos, cognitivos, físicos, sociales, económicos.	Colectivo docente de cada sección del grado	3° y 4° semana del mes de marzo	Instrumentos e recojo e información cuestionarios, encuestas, entrevistas, test.
Diagnosticar a los estudiantes con necesidades afectivas urgentes que estén generando dificultades serias en el proceso formativo de los educandos	Tutores y coordinadores de tutoría con apoyo de auxiliares y psicólogo	1° semana de abril	Reportes de docentes, tutores, auxiliares, coordinadores de TOE
Identificar a los docentes (Docentes, auxiliares, coordinadores TOE) con el perfil para poder realizar la labor de “Docente fraterno”	Equipo directivo y equipo de convivencia	2° semana de abril	Informes de tutores y Coordinadores de TOE
Delegar a cada docente un promedio de 5 estudiantes para realizar la labor de “Docente fraterno” e manera personalizada con cada estudiante asignado.	Equipo directivo y equipo de convivencia	2° semana de abril	Listas y actas e compromiso
Programar una agenda de trabajo entre el equipo de “Docentes fraternos” para poder socializar estrategias de intervención y asesoría psicológica para poder brindar atención oportuna y pertinente a las necesidades afectivas identificadas en sus estudiantes.	Equipo directivo y círculo de calidad Equipo de convivencia Docentes Fraternos asignados Coordinadores de TOE	3° y 4° semana de abril	Plan de trabajo Papel bond Computadora Cañón multimedia
Implementación de la agenda de trabajo del equipo de docentes formadores para poder brindar el soporte emocional a los educandos asignados así como	Equipo directivo y círculo de calidad Equipo de convivencia Docentes Fraternos asignados	Mes de mayo hasta diciembre	Material de escritorio Equipo multimedia

acciones de sensibilización y compromiso de las familias en la formación de sus hijos.	Coordinadores de TOE		Herramientas tecnológicas
Informar periódicamente sobre el avance y seguimiento de la formación de los estudiantes asignados a cada docente fraterno Reflexión de los ejecutados en función de los resultados obtenidos y propuesta de alternativas de mejora	Docentes Fraternos Coordinadores de TOE	Última semana de cada bimestre	Papel bond Carpeta atención de docentes fraternos

3. Indicadores

- Los estudiantes fortalecen sus vínculos fraternos con su docente asignado cubriendo sus necesidades afectivas para poder orientar y hacer seguimiento de su proceso formativo en las diferentes áreas curriculares.
- El clima y convivencia escolar se fortalecen en una mejor interrelación entre estudiantes y entre docente y estudiantes.
- Se promueve la sensibilización del rol de las familias en la formación de los educandos mediante el trabajo con padres

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA “YO CUIDO Y AYUDO A MI AMIGO(A)”

1. Objetivo

- Fortalecer los lazos de amistad entre estudiantes que puedan dar el soporte emocional a sus compañeros que tienen necesidades afectivas o sufren algún tipo de violencia en sus hogares.

2. Metodología

Actividades	Responsables	Tiempos	Recursos
Caracterizar a los estudiantes aplicando instrumentos formales para el recojo e la información sobre los aspectos afectivos, cognitivos, físicos, sociales, económicos.	Colectivo docente de cada sección del grado	3° y 4° semana del mes de marzo	Instrumentos e recojo e información cuestionarios, encuestas, entrevistas, test.
Diagnosticar a los estudiantes con necesidades afectivas urgentes que estén generando dificultades serias en el proceso formativo de los educandos	Tutores y coordinadores de tutoría con apoyo de auxiliares y psicólogo	1° semana de abril	Reportes de docentes, tutores, auxiliares, coordinadores de TOE
Identificar a los estudiantes con el perfil para poder realizar la labor de “Apoyo a su compañero”	Equipo directivo y equipo de convivencia	2° semana de abril	Informes de tutores y Coordinadores de TOE
Delegar a cada estudiante 1 compañero para poder brindar su apoyo y afecto	Equipo directivo y equipo de convivencia	2° semana de abril	Listas y actas e compromiso
Programar talleres de integración y desarrollo de habilidades sociales con los estudiantes pertenecientes a esta estrategia ya sea como estudiante apoyo o como estudiante beneficiario	Tutores Estudiantes de apoyo Equipo de convivencia Coordinadores de TOE	3° y 4° semana de abril	Plan de talleres Papel bond Computadora Cañón multimedia
Informar periódicamente sobre el desarrollo de las habilidades sociales y afectivas de los estudiantes beneficiarios Reflexión de los ejecutados en función de los resultados obtenidos y propuesta de alternativas de mejora	Estudiantes apoyo Equipo de convivencia Coordinadores de TOE	Última semana de cada bimestre	Papel bond

3. Indicadores

- Los estudiantes desarrollan sus habilidades sociales al apoyar a sus compañeros que lo necesitan así como los estudiantes beneficiarios.
- El clima y convivencia escolar se fortalecen en una mejor interrelación entre estudiantes

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN “GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS”

1.1. PROPÓSITO

- Distribuir de manera pertinente los recursos de la institución educativa priorizando el logro de los objetivos estratégicos

1.2. ENTRADAS

- Requerimientos de ambientes y mobiliario seguro para el desarrollo de las actividades de aprendizaje
- Requerimiento de materiales y recursos para el desarrollo de los aprendizajes
- Requerimiento de financiamiento de las actividades calendarizadas en el PAT

1.3. SALIDAS Y/O PRODUCTOS

- Elaboración y aprobación del presupuesto de la gestión escolar del 2020
- Protocolo de la gestión estratégica de recursos de la institución
- Registro en actas de la aprobación y ejecución bimestral del presupuesto
- Registro De los movimientos bimestrales de los recursos en los aplicativos en el aula virtual de la institución

1.4. PLANIFICACIÓN

Actividades	Responsables	Tiempos	Recursos
Designación del equipo de gestión de recursos de la institución educativa	Equipo directivo	1º semana del mes de marzo	Resolución directoral
Determinar los objetivos estratégicos del PEI para priorizar su atención en la distribución de recursos	Círculo de calidad Equipo directivo Equipo de gestión de recursos	1º semana de abril	PEI, PAT
Analizar los requerimientos de las actividades programadas en el PAT priorizando aquellas que se encuentren alineadas al PEI y los objetivos estratégicos	Equipo de gestión de recursos Equipo directivo	4º semana de abril	PAT

Elaborar el presupuesto del año escolar considerando los ingresos y egresos que se tendrán a lo largo del año escolar atendiendo las actividades priorizadas	Equipo de gestión de recursos	4° semana de abril	Computadora Internet
Diseñar los aplicativos que permitan registrar periódicamente (bimestral) el flujo de los activos y pasivos de los recursos de la institución	Equipo de gestión de recursos	1° semana de mayo	Computadora Internet
Implementar el registro del cuaderno contable y registro de actas y registro en los aplicativos de los movimientos de los recursos.	Equipo de gestión de recursos	Mayo a diciembre	Aplicativos en Excel Plataforma virtual

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN “ESCUELA ABIERTA”

1.1. PROPÓSITO

- Implementar el acceso virtual de los avances en el desarrollo de los procesos de la gestión escolar para darle transparencia la gestión

1.2. ENTRADAS

- Evidencias de la ejecución de cada proceso de la cadena de valor de la gestión
- Resultados obtenidos bimestralmente en cada proceso de la gestión escolar
- Necesidad diseñar e implementar la plataforma virtual institucional
- Necesidad de capacitar y difundir el acceso y uso de la plataforma virtual institucional

1.3. SALIDAS Y/O PRODUCTOS

- Acceso de los actores educativos a la plataforma virtual institucional
- Visualización del desarrollo y resultados de los proceso de la gestión escolar en la plataforma virtual e la institución educativa

1.4. PLANIFICACIÓN

Actividades	Responsables	Tiempos	Recursos
Implementación de plataforma virtual con accesos al desarrollo de cada uno de los procesos de gestión priorizados así como a los resultados obtenidos bimestralmente.	Docente de AIP	Marzo –Abril	Internet Computadora
Registro de avances y resultados de cada proceso de acuerdo a las evidencias recogidas por los instrumentos de los procesos desarrollados en la gestión de la institución	Circulo de calidad Equipo de convivencia Equipo de gestión de recursos Equipo directivo Equipo de acompañamiento docente	Mayo hasta diciembre	Internet Computadora Informe de seguimiento y control de los proceso de gestión escolar
Creación de acceso a los diferentes actores de la comunidad educativo para poder permitir el conocimiento y seguimiento del avance de los procesos y objetivos de la institución educativa	Docente AIP	Abril	Internet Computadora
Capacitación a los actores educativos sobre el acceso y uso de la plataforma virtual institucional	Docente AIP	Abril	Internet Computadora y Cañón multimedia

ANEXO N° 4: VALIDACIÓN DE MODELO POR EXPERTOS UTILIZANDO LA TÉCNICA DELPHI

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando la tesista, relacionado con la propuesta del Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 15 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado
Docente
Coordinadora
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: UCV
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 3 años
- 1.5. Grado académico: Doctor

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	<input checked="" type="checkbox"/>	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Su propia experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
Trabajos de autores nacionales	<input checked="" type="checkbox"/>		
Trabajados de autores extranjeros	<input checked="" type="checkbox"/>		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Su intuición	<input checked="" type="checkbox"/>		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	VICTOR AUGUSTO GONZALEZ SOTO
--	------------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un modelo de estrategias denominado: **Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho lo agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	x				
2	Representación gráfica de la propuesta	x				
3	Secciones que comprende	x				
4	Nombre de estas secciones	x				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	x				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	x				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	x				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del modelo propuesto	x				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	x				
3	Objetivos	x				
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	x				
5	Dimensiones	x				
5	Principios	x				
7	Pilares	x				
8	Desarrollo de la propuesta	x				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	x				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	x				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	x				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	x				

Lugar y fecha _____

Sello y firma  _____

DNI N° 16421077 Teléf.: 973985015

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Iliana del Rocío Chávez Taboada
96950230

ilianachavezbj@gmail.com
ilianabj@hotmail.com

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando la tesis, relacionado con la propuesta del **Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 13 años

1.2. Cargos que ha ocupado Docente

1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Escuela de Posgrado

1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 2 años

1.5. Grado académico: Doctora en Educación

2. Test de autoevaluación del experto:

2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Berilo Hernández Fernández
---------------------------------	----------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un modelo de estrategias denominado: **Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del modelo propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Objetivos	X				
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
5	Dimensiones	X				
5	Principios	X				
7	Pilares	X				
8	Desarrollo de la propuesta	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha _____

Sello y firma *Chavez* _____

DNI N° 16526129 Teléf.: 990219547

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Iliana del Rocío Chávez Taboada
96950230

ilianachavezbi@gmail.com
ilianabi@hotmail.com

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando la tesista, relacionado con la propuesta del **Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria 15 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado
Jefaturas y Directivo
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: U.C.H.
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa 10 años
- 1.5. Grado académico: Ds.

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 /	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	/		
Su propia experiencia	/		
Trabajos de autores nacionales	/		
Trabajados de autores extranjeros	/		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	/		
Su intuición	/		

II. PARTE : EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Dra. Mercedes Collazos Alarcón .
---------------------------------	----------------------------------

Se ha elaborado una propuesta de un modelo de estrategias denominado: **Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo**

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

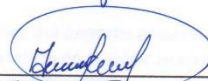
2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del modelo propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Objetivos	X				
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
5	Dimensiones	X				
5	Principios	X				
7	Pilares	X				
8	Desarrollo de la propuesta	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	x				
2	Actualidad : La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	x				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	x				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	x				

Lugar y fecha Chiclayo

Sello y firma 

DNI N° 16480591 Telef.: 961971965

Expreso mi gratitud por sus valiosas consideraciones:

Iliana del Rocío Chávez Taboada
96950230
ilianachavezbj@gmail.com
ilianabj@hotmail.com

ANEXO N° 5: AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TESIS



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

El Director de la Institución Educativa "Monseñor Juan Tomis Stack" de la ciudad de Chiclayo, expide la siguiente:

AUTORIZACIÓN

Que vista la solicitud presentada por la Magister en Gestión Educativa **ILIANA DEL ROCÍO CHÁVEZ TABOADA** identificada con **DNI 17622061**, estudiante del doctorado de la Universidad Privada "César Vallejo" y docente del Área de Matemática de esta Institución Educativa, donde solicita realizar su trabajo de investigación de Tesis, se dispone lo siguiente:

Autorizar, la realización del trabajo de investigación de **Tesis titulada: "Modelo de estrategias operativas para optimizar la gestión por procesos en la I.E. Monseñor Juan Tomis Stack – Chiclayo 2019"**, presentado por la profesional en mención.

Chiclayo, 30 de septiembre del 2019



Fernando Soria Crisostomo
DIRECTOR
26687011