

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN UBICADA EN SAN SALVADOR.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

JULIO HENRY CORTEZ

CC07159

GLORYBEL MARGARITA GARCÍA GARCÍA

GG09096

CARMEN ROCIO OCHOA RODRÍGUEZ

OR08012

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: **Ing. Mario Roberto Nieto Lovo**

Secretaria General: **Dra. Ana Leticia de Amaya**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: **Máster Roger Armando Arias Alvarado**

Secretario: **M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras**

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

OCTUBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

*A DIOS Quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca las fuerzas ni desfallecer en el intento, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. **A él sea la Honra y la Gloria.***

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Mi Madre Ana Sofía quien ha sido padre y madre, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles que tuve que afrontar, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor., Mis hermanos Flor y Miguel que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para culminar una de las metas más importante de mi vida, a mis sobrinos quienes con sus risas y locuras alguna vez me motivaron cuando estuve cansado, Henry Alexander, Dayanara Michelle y Miguel Alfredo.

A Douglas Armando Meléndez Echeverría, aun en tu ausencia, siempre te recuerdo y porque no permitiste que caminase por mal camino (Q. E. P. D)

Gracias también a mis queridas compañeras de este proyecto de graduación por su amistad, por el tiempo compartido a lo largo de este gran sueño y superar tantos momentos difíciles por su apoyo y porque me permitieron entrar en su vida durante mi formación y desarrollo profesional de nuestra querida Alma Mater; Rocio y Glorybel.

Finalmente Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, Oscar Arnulfo (Fito), ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

Julio Henry Cortez

Agradezco a Dios por permitirme culminar mi carrera profesional con éxito, ya que fue quien iba a la cabeza durante todo el proceso. A mis padres Ana Bertha García y José Reinaldo García por su amor, sus sabios e innumerables consejos y su apoyo incondicional en todo momento. A mi hermano Reynaldo García por estar siempre a mi lado en los momentos más importantes de mi vida. A mis compañeros por su apoyo y confianza para juntos lograr la meta concluyendo el presente trabajo de graduación. Y todas las personas que en algún momento me animaron a no desmayar motivándome a cumplir mis objetivos

Glorybel García

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría, entendimiento y las fuerzas necesarias para afrontar los desafíos en el transcurso de mi carrera y lograr mis metas. A mis padres Francisca del Carmen Rodríguez y Carlos Gustavo Gavidia, por su entrega, apoyo, confianza y comprensión para poder terminar mi carrera profesional. A mis hermanos por brindarme su apoyo desinteresado. A mis amigos que siempre estuvieron para celebrar mis logros y apoyarme en los momentos de dificultad También agradezco de manera especial a mis compañeros y amigos de trabajo de graduación por su paciencia amistad y confianza para finalizar con éxito nuestro trabajo.

Rocio Ochoa

A NUESTRO ASESOR: Licenciado Alfonso López Ortiz, por su disponibilidad de tiempo al compartirnos sus conocimientos mostrando interés por la realización eficiente del presente documento.

Agradecimiento especial a las autoridades de la Dirección Departamental de Educación; al administrador General y personal por su apertura y colaboración para la realización de este trabajo.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.	1
A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	1
1. Misión	4
2. Visión.....	4
3. Valores Organizacionales	5
4. Base Legal Aplicable por El Ministerio de Educación	8
5. Antecedentes de las Direcciones Departamentales de Educación en El Salvador	12
6. Surgimiento de las Direcciones Departamentales de Educación	13
B. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.....	13
1. Visión.....	14
2. Misión:	14
3. Objetivos de la Dirección Departamental	14
4. Funciones de la Dirección Departamental de Educación.....	17
5. Funciones de las Coordinaciones.....	17
C. GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA	19
1. Definiciones	19
2. Tipos de compañía que emprenden la Reingeniería de Procesos.....	21
3. Importancia de la Reingeniería	22
4. Antecedentes de la Reingeniería.....	22
5. Etapas del Rediseño o Reingeniería de Procesos.....	24
6. Pasos para el Rediseño o Reingeniería	27
7. Roles de la Reingeniería.	34

8.	Características de la Reingeniería de Procesos	38
9.	Instrumentos y Técnicas	41
10.	Definición de Proceso y Proceso Administrativo	43
11.	Definición de Evaluación del Desempeño	45
CAPÍTULO II		49
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.....		
		49
A.	IMPORTANCIA.....	49
B.	OBJETIVOS	49
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	50
1.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.	TIPO DE DISEÑO	52
4.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	52
1.	Fuentes Primarias:.....	52
2.	Fuentes Secundarias:.....	52
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	53
5.1	Técnicas	53
5.2	Instrumentos.....	54
6.	UNIDADES DE ANÁLISIS	54
7.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA	55
a.	Universo.....	55
b.	Muestra	55
8.	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	56
a)	Tabulación.....	57
b)	Interpretación de Datos	57
D.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	57
1.	Identificación de los Procesos Actuales Implementados en la Institución	57

a)	Análisis Entrevista al Administrador General.....	57
b)	Análisis Entrevista a Jefes de Áreas o Departamentos.	60
c)	Análisis de Encuestas a Personal Administrativo	64
2.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS	70
a.	Visualización de Procesos.....	70
b.	Gestión del Cambio.....	70
c.	Infotecnología	70
3.	ROLES DE LA REINGENIERÍA.....	71
a)	El Equipo de Reingeniería	71
b)	El Comité Directivo	71
4.	HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	72
a.	Matriz de Actividades con Problemas. FIGURA N° 5	72
b.	Diagrama de Análisis de Procesos	73
5.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	73
c.	Alcances.....	73
d.	Limitaciones.....	73
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
a.	Conclusiones	74
b.	Recomendaciones	75
	CAPÍTULO III.....	77
	PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.	77
A.	IMPORTANCIA.....	77
B.	OBJETIVOS	78
C.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	78
1.	Visión	78
2.	Misión:.....	79
3.	Valores.....	79
4.	Organización de la Dirección Departamental de Educación	80
D.	APLICACIÓN DEL PROCESO DE REINGENIERÍA	85

1.	Análisis de Procesos Actuales y Futuros.....	85
2.	Revisión y Análisis de Elementos de Cambio.....	87
3.	Analizar la Información de la Institución y del Proceso de Trabajo	88
4.	Definir Nuevos Procesos Alternativos	88
5.	Determinación de Necesidades de Capacitación.	105
6.	Reingeniería Aplicada a los Recursos Tecnológicos.....	109
6.1	Evaluar los Servicios de Información y Tecnología de la Oficina.....	109
6.2	Mejorar los Procesos Aplicando la Tecnología	111
6.3	Requerimientos para los Sistemas de Información	111
1.	Reingeniería Aplicada a los Recursos Humanos	113
7.1	Evaluación del Personal	113
7.2	Gestión del Cambio.....	120
7.3	Determinación de Roles de Reingeniería.....	122
2.	Plan de Implementación	126
8.1	Recursos Humanos.....	126
8.2	Recursos Técnicos y Materiales.....	127
8.3	Recursos Financieros	127
8.4	Cronograma de Actividades.....	129
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	130

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA APLICADA AL ADMINISTRADOR GENERAL.....	ANEXO 1
GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A JEFES DE ÁREA.....	ANEXO 2
ÁNÁLISIS Y TABULACIÓN DE CUESTIONARIO.....	ANEXO 3
SISTEMAS INFORMÁTICOS IMPLEMENTADOS ACTUALMENTE.....	ANEXO 4
REQUERIMIENTO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.....	ANEXO 5
COTIZACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS A IMPLEMENTAR.....	ANEXO 6
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°.....	ANEXO 7

RESUMEN

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador es dependencia del Ministerio de Educación responsable de otorgar y establecer las normas generales para la inversión de los recursos financieros; es decir, controlar que los recursos se administren con eficiencia en función de satisfacer las necesidades de educación de los niños, niñas, jóvenes y adultos.

La presente investigación se enfoca en la Reingeniería de Procesos, por lo cual se describe conceptos básicos, para que estos sean aplicados con el fin de alcanzar mejoras en el desempeño del personal en calidad, servicio y rapidez; es por ello que se analiza la situación actual de la institución para conocer su historia, ubicación, estructura organizacional y los procesos administrativos que ahí se ejecutan en función de satisfacer las necesidades de los usuarios del sistema educativo.

El objetivo radica en diseñar mediante la reingeniería una propuesta de nuevas formas de trabajo para el personal administrativo de la institución, todo ello partiendo de las deficiencias en su organización, por lo cual se indagó sobre ellas para ofrecer alternativas que contribuyan a la optimización del desempeño del personal.

Para el desarrollo de la investigación se hizo uso del método científico y sus auxiliares análisis y síntesis; se utilizó el tipo de investigación descriptiva y tipo de diseño no experimental; las fuentes de información utilizadas fueron como primarias la guía de entrevista y el cuestionario y como secundarias consultas bibliográficas a través de libros, manuales, planes operativos de la institución y sitios web. La población estuvo compuesta por 96 empleados de los cuales 4 fueron entrevistados y 59 encuestados.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación son:

- ✓ Los procesos administrativos actualmente están obsoletos y dispersos en diferentes documentos dificultando el acceso oportuno a los mismos por parte de los empleados como medio de consulta de sus funciones.

- ✓ El impacto del rediseño, es una reducción en los tiempos, lo que representan un ahorro que puede ser aprovechado para otras actividades dentro de la institución.
- ✓ Las capacitaciones que se realizan en su mayoría están enfocadas a los docentes y asesores pedagógicos y son mínimas las programadas para el personal administrativo.

Ante las mencionadas conclusiones se procedió a recomendar:

- ✓ Recopilar en un documento único todos los procesos que se ejecutan en la Dirección Departamental de Educación para facilitar el acceso a los mismos cuando el personal lo requiera.
- ✓ Aprovechar los tiempos de ahorro en el desarrollo de otras actividades que permitan optimizar el desempeño del personal y brindar calidad de atención al sistema educativo.
- ✓ Elaborar planes de capacitación para el personal administrativos sobre los contenidos que contribuyan a ejecutar mejor sus funciones con el fin de optimizar el desempeño.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones sean estas públicas o privadas deben incorporar como parte de sus objetivos el estar informados de las nuevas formas de trabajo que faciliten el desempeño del personal y brindar así calidad de atención a los usuarios; es ahí donde representa un papel importante la herramienta administrativa conocida como reingeniería, ya que permite analizar cómo se hace el trabajo hoy para determinar las necesidades de reinversión a favor de la mejora continua.

La reingeniería a los procesos administrativos la aplican compañías que se encuentran con graves problemas donde peligra su existencia; las que no presentan dificultades, pero quieren anticiparse a posibles crisis y aquellas que pese a estar en óptimas condiciones toman a bien analizar sus procesos actuales.

De esta manera, se toma a bien realizar la presente investigación bajo el título: “REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN UBICADA EN SAN SALVADOR.”, del cual a continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que lo componen:

El Capítulo I contiene un Marco de Referencia sobre las generalidades de la reingeniería para conocer la definición, antecedentes, etapas, roles y pasos para su implementación; también se definen los procesos administrativos y la evaluación del desempeño; a su vez se plantean las generalidades del Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de Educación indagando en su misión, visión, objetivos y estructura organizacional.

El Capítulo II incluye el Diagnóstico de la Situación Actual, el cual se elaboró a partir de la investigación de campo en la Dirección Departamental de Educación donde inicialmente se plantea la metodología de la investigación incluyendo importancia, objetivos, métodos, fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información,

universo, muestra y procesamiento de la información; posteriormente se narran los hallazgos sobre los procesos, capacitaciones y desempeño del personal de la institución, de los cuales se determinan conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III por su parte comprende la Propuesta de Reingeniería para los procesos administrativos, donde se sugiere una nueva filosofía organizacional; es decir, misión, visión, valores y organigrama de la institución; a su vez se diseñan de forma gráfica formularios de los procesos administrativos principales para mejorar su interpretación; se cotizaron capacitaciones para el personal administrativo y la adquisición de nuevos sistemas informáticos; también se diseñó un instrumento para la evaluación del desempeño del personal de la Dirección Departamental de Educación.

Finalmente, pero no menos importante se presenta el Plan de Implementación, el cual detalla los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la propuesta y un cronograma donde se muestran las actividades que se deben realizar para que su ejecución sea efectiva.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.

A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN¹

El Ministerio de Educación forma parte de veinticinco instituciones como: Ministerio de Trabajo, Ministerio de Turismo, entre otras que conforman el gobierno central de El Salvador, siendo el Estado el encargado de invertir el Presupuesto General con el cual se financian las operaciones de las instituciones que lo conforman.

El Ministerio de Educación es el encargado de administrar los fondos provenientes del Presupuesto General para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Educación Nacional. Por tanto, en materia de educación le corresponde ejecutar acciones que permitan concretar los objetivos y metas establecidas en el Plan de Gobierno.

Durante la presente administración se ha hecho hincapié en las necesidades más sentidas de la población impulsando fuertemente los programas insignias y sus tres ejes transversales: Arte y Cultura, Recreación y Deporte e Investigación, Ciencia y Tecnología.

LOS PROGRAMAS INSIGNIAS SON:

1. Programa de Dotación de Paquetes Escolares

Busca contribuir al acceso y a la permanencia del sector estudiantil en el sistema educativo, consiste en entregar en forma gratuita a los estudiantes matriculados en el sistema educativo público, dos uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares para Parvularia, I Ciclo, II Ciclo y III Ciclo de Educación Básica.

¹ Fuente: www.mined.gob.sv

2. Programa de Alimentación Escolar

Tiene como propósito mejorar el estado nutricional del sector estudiantil, evitar la deserción escolar y mejorar la alimentación de los niños, para facilitar las condiciones de aprendizaje, por medio de la entrega de un refrigerio diario con la participación de la comunidad educativa, así como el fortalecimiento de conocimientos, capacidades y prácticas adecuadas en salud, alimentación y nutrición.

El vaso de leche forma parte del refrigerio escolar, siendo uno de los seis ingredientes utilizados para el refrigerio (vaso de leche, arroz, frijol, aceite, azúcar y bebida fortificada).

3. Programa de Alfabetización.²

Este es un programa de aprendizaje gradual que posibilita la comprensión de la lectura, la expresión escrita y el uso del cálculo matemático básico, se impulsa con la participación voluntaria de comunidades, gobiernos locales, empresas privadas, iglesias y los diferentes sectores de la sociedad civil, comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de millares de familias, teniendo en cuenta que alfabetizar es también interpretar la realidad y vincular a las personas a la vida económica, social, política y cultural; busca además promover acciones educativas que fomenten el desarrollo de estrategias de formación técnico-profesional, y finalmente, sostener programas específicos para la población vulnerable.

La población meta son jóvenes y adultos de quince años en adelante que reside en zonas rurales o urbanas, que nunca accedió a los servicios educativos públicos o que abandonó los estudios de Educación Básica a nivel de primaria sin completarlos, convirtiéndose en analfabetos absolutos o analfabetos funcionales, esta población se estima en 682,738 personas

² Fuente: Departamento y Coordinación del Programa Nacional de Alfabetización, plan operativo anual 2015 Dirección Departamental de Educación de San Salvador

4. Programa de Dignificación del Magisterio Nacional³

Es un programa dirigido a elevar la satisfacción del sector docente por medio de su dignificación, la cual contempla tanto el mejoramiento de las condiciones salariales y de trabajo en las que se reconozca la función social de la profesión, el desempeño efectivo del profesorado y el prestigio de la profesión docente mediante mejores condiciones salariales y de trabajo reconociendo la función social de la profesión.

5. Programa de Desarrollo Profesional Docente

Creado para contribuir al mejoramiento de la Educación a partir del desarrollo de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente que, basados en las necesidades del sistema educativo y del profesorado, desarrollen mejores prácticas en el Centro Educativo y en el aula.

6. Programa de Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos

Busca dotar a los centros escolares con instalaciones seguras y funcionales que cumplan con los requisitos pedagógicos de infraestructura, mobiliario y equipo, para generar ambientes dignificantes y motivadores.

7. Programa de Recreación y Deporte, Arte y Cultura

Contribuye en el deporte y la recreación como parte de la experiencia educativa y formativa de los niños, niñas y jóvenes. El arte y la cultura son componentes de la vida de los pueblos, por lo tanto, el sistema educativo debe procurar su incorporación en el aula, vinculándolos en la vida cotidiana del sector estudiantil, formando integralmente a los estudiantes mediante el fomento de las prácticas deportivas y de esparcimiento así como del acceso, valoración, práctica y disfrute de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales.

³ Ídem, cita número 26 página 30

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

1. Misión

Contribuir, por medio de la Educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas:

- ✓ Conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país.
- ✓ Con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico.
- ✓ Con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, contribuyendo a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento

2. Visión⁴

Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:

- Un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la Educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos.
- La formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente.

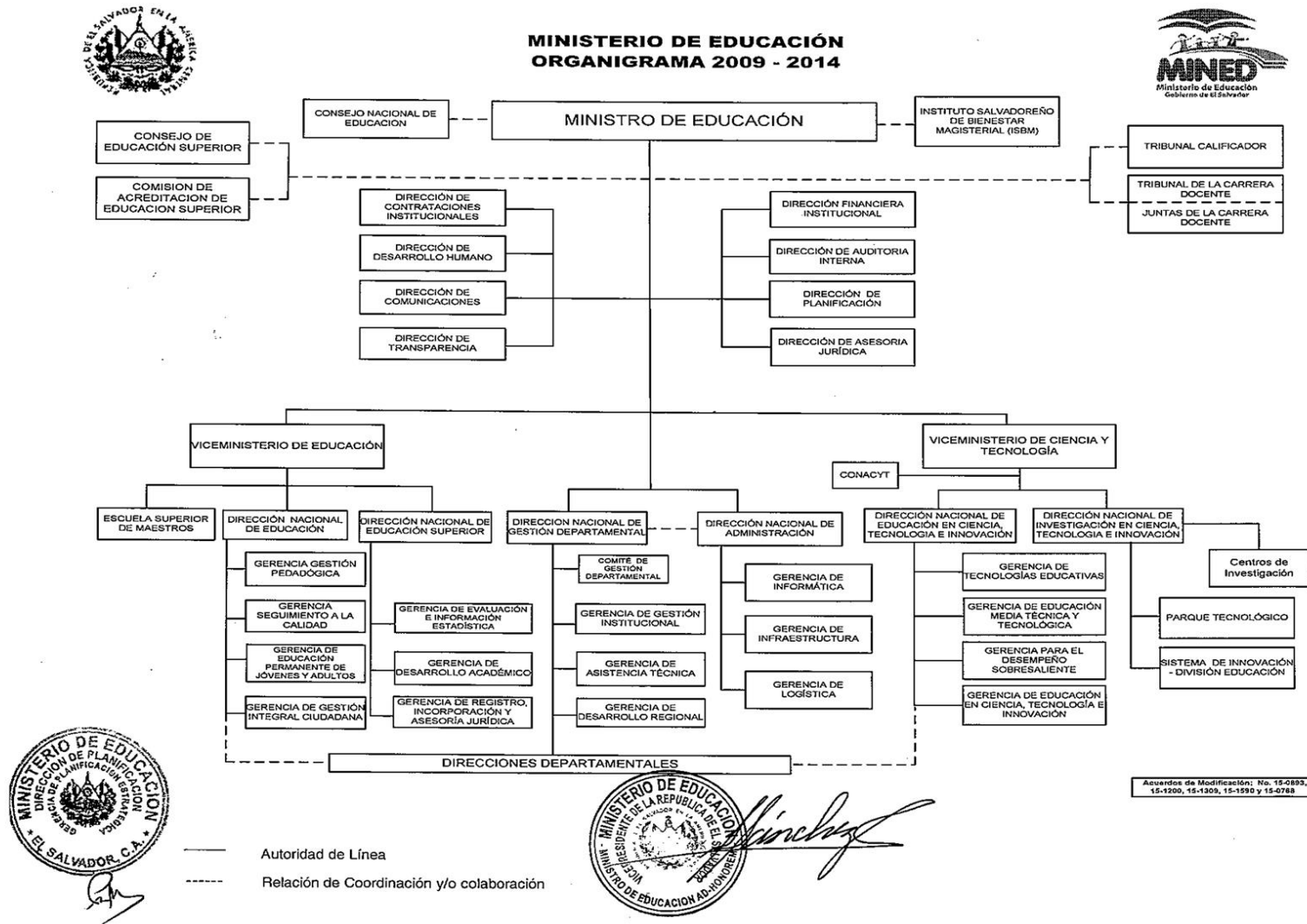
⁴ Ídem, cita número 26 página 30

3. Valores Organizacionales

- ✓ **Solidaridad.** Comprensión generosa de la situación de los menos favorecidos y trabajar con ellos y para ellos de manera preferencial
- ✓ **Compromiso:** Con los actores protagónicos de la educación, adoptándose voluntariamente al cumplimiento de los principios, valores y funciones del Ministerio de Educación.
- ✓ **Calidad:** Preocupación permanente por la superioridad o excelencia en el trabajo y la mejora continúa de las funciones y actividades.
- ✓ **Equidad:** Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, en particular al género femenino y a la/os desposeída/os.
- ✓ **Transparencia:** Actitud firme de trabajar con apego a la honradez y buen manejo de los bienes públicos y disposición de rendir cuentas a la ciudadanía
- ✓ **Virtudes Cívicas:** Integridad de ánimo y disposición constante para las acciones conformes a la ley moral y el recto modo de proceder en lo que corresponde a la vivencia democrática y al desarrollo de la Nación.
- ✓ **Integridad.** Actuando rectamente, con integridad y de manera intachable.
- ✓ **Democracia:** Las decisiones radican en la totalidad de sus miembros, haciendo que las mismas respondan a la voluntad colectiva de los miembros del grupo.
- ✓ **Eficacia.** Trabajando de manera esforzada para lograr el efecto que se desea o se espera del desempeño.
- ✓ **Tolerancia.** Actuar con respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

- ✓ **Identidad Nacional:** Reconociendo el conjunto de rasgos propios de nuestro país y teniendo conciencia de sus elementos distintivos, poniéndolos al frente de cualquier otra disposición y asumiéndolos como parte de nuestra nacionalidad.
- ✓ **Ética:** Actuar de acuerdo con principios morales y valores, deben ser promovido e inculcado en todos los miembros del sistema educativo, en particular en docentes y estudiantes.
- ✓ **Proactividad:** Tomar iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejora, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer.
- ✓ **Capacidad:** Aptitud y talento en el desempeño del trabajo, aprovechando las oportunidades para ejecutar bien las tareas y para ejercer los derechos y responsabilidades.

FIGURA N° 1 ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN⁵



⁵ <https://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/organigrama.html>

4. Base Legal Aplicable por El Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación para llevar a cabo sus actividades, se ampara en leyes, reglamentos y normas que deben ser aplicadas y supervisadas por esta, de las cuales se mencionan las siguientes:

a. Constitución de la República de El Salvador⁶

La Educación en El Salvador, está bajo la responsabilidad del Estado, quien la impartirá a través del Ministerio de Educación, que es el organismo rector de las políticas, normas, reglas, principios, objetivos y fines que se aplican en el quehacer educativo.

La ley primaria que legaliza la existencia y difusión de la Educación Salvadoreña jurídicamente es la constitución de la República de El Salvador, la cual en su D.O, N° 234, Tomo N°281, del 16 de Diciembre de 1983, en sus artículos menciona lo siguiente:

Artículo. 53. El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado, su conservación, fomento y difusión.

Artículo. 54. El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarias.

Artículo. 56. Todos los habitantes de la República, tienen el derecho y el deber de recibir Educación parvulario y básica que las capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la creación de centros de educación especial.

b. Ley General de Educación⁷

Según la Ley General de Educación, en su Decreto número 917, señala los fundamentos, principios, características y objetivos generales de la educación, que se aplicarán en todos los niveles para regular su funcionamiento.

⁶ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N°38 del 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N°234, Tomo N°281 de 16 de Diciembre de 1983, última modificación 12 de junio 2014.

⁷ Derecho constitucional, Ley General de Educación, decreto N°917, Diario oficial N°242 , Tomo N°333, del 12 de diciembre de 1996

Artículo. 1. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

La presente ley, determina los objetivos generales de la educación se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas

c. Ley de la Carrera Docente y su Reglamento⁸

Según el Decreto Legislativo N°665 señala lo siguiente:

Artículo. 1. La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipales y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica como en su antigüedad.

Artículo. 5. Es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos siguientes:

- 1) Formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje;
- 2) Estimular la superación y eficiencia de los educadores, mediante un sistema de remuneración acorde con su formación académica y antigüedad;
- 3) Preparar educadores en el número suficiente y necesario para cubrir las necesidades educativas de la población;
- 4) Proporcionar y garantizar, en lo posible, plena ocupación a los educadores que se formen; y,

⁸ Derecho legislativo, Ley de la Carrera Docente, Decreto N° 665, Diario oficial N°58 , Tomo N°330 de fecha 7 de marzo de 1996

- 5) Promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país.

Artículo. 14. La docencia es una carrera profesional y para ejercerla en centros educativos del Estado o privados en cualquiera de los niveles educativos son necesarios los siguientes requisitos:

- 1) Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación;
- 2) Estar inscrito en el Registro Escalafonario; y,
- 3) No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de la misma.

d. Ley de Asistencia del Magisterio Nacional⁹

Decreto Legislativo N° 379 de fecha 6 de Julio de 1971, en el que se reconoce a los maestros en servicio el derecho de asistencia de salud por parte del Estado.

Artículo. 1. Se reconoce a los maestros al servicio de centros de educación pre-primaria, básica, media y superior no universitario, oficial o municipal, así como a los que estén al servicio del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, el derecho de asistencia por parte del Estado

e. Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación.¹⁰

El Estado, a través del Ministerio de Educación, promueve la participación efectiva de los padres de familia como elementos involucrados en el proceso educativo de sus hijos, a través de la constitución de Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), en los niveles de Parvularia, básica y educación media.

Artículo. 1. El presente reglamento tiene por objeto regular la creación, organización y funcionamiento de las Asociaciones Comunales para la Educación Parvularia, Básica y Media, las que se denominarán "ACE".

⁹ Decreto Legislativo N° 379 por la Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, de fecha 6 de Julio de 1971

¹⁰ Reglamento, Decreto ejecutivo N°45, Diario oficial N°78, Tomo N°339, fecha 14/04/1998.

Por tanto el Estado regula a través del reglamento la creación, organización y funcionamiento de las Asociaciones Comunales Estudiantiles, tal como menciona el artículo 1 de mencionado reglamento.

f. Normas Éticas para la Función Pública¹¹

Esta norma tiene como objeto regular el ámbito de aplicación, finalidad de la ética y los principios éticos en la función pública.

Artículo. 1. El presente Decreto tiene por objeto establecer las prohibiciones, impedimentos e incompatibilidades para todos los servidores públicos que en él se determinan. Asimismo tiene por objeto establecer principios éticos rectores a los que deberán sujetarse en sus actuaciones y responsabilidades.

Artículo. 2. El presente Decreto se aplicará a todos los servidores públicos que laboran en el Órgano Ejecutivo, dentro o fuera del territorio de la República. Principios éticos de la función pública

Artículo. 3. Son principios éticos de la función pública, los siguientes:

- a) Integridad. El servidor público deberá ejercer su función con rectitud, sin excederse en las funciones que le corresponden, velando que sus actuaciones sean en beneficio del interés público;
- b) Imparcialidad. El servidor público deberá actuar con equidad, para que sus actuaciones inspiren la confianza en sociedad;
- c) Honradez. El servidor público deberá ejercer sus funciones sabiendo aprovechar los recursos que administra con probidad, evitando todo provecho personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
- d) Discreción. El servidor público está en la obligación de no difundir información que por su carácter especial pueda perjudicar la seguridad nacional;

¹¹Derecho administrativo. Decreto ejecutivo N°101, Diario oficial N°199, Tomo N°369, fecha 25/10/2005

- e) Responsabilidad. El servidor público deberá administrar cuidadosamente los recursos que estén a su cargo o a los que tuviere acceso;
- f) Decoro. El servidor público deberá actuar con respeto y consideración para con su persona y hacia los demás, evitando todo acto que menoscabe su honor;
- g) Lealtad. El servidor público deberá tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones y obrar con fidelidad para con la institución a la que presta sus servicios; asimismo, deberá acatar las órdenes del superior jerárquico

g. Código Tributario¹², Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta¹³

Según el artículo 154 del Código Tributario, las Direcciones Departamentales de Educación de El Salvador actúan como agentes de retención para los sujetos que presten sus servicios ya sea de forma permanente o eventualmente dentro de los centros educativos.

5. Antecedentes de las Direcciones Departamentales de Educación en El Salvador¹⁴

El proceso de descentralización regional educativa se inició en el país, a nivel experimental en 1976, con la creación de Núcleos Educativos en El Salvador (NESAL), en regiones previamente definidas por la Dirección General de Educación Básica, apoyada por la cooperación técnica de la Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas.

Las divisiones regionales quedaron en cinco oficinas sub regionales, las cuales eran la Central Metropolitana, que atendía a los empleados de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán; Central norte, Central occidente, Central Occidental norte, Central Occidental sur, Paracentral Oriente y sub regional Oriente.

¹² Derecho tributario o fiscal, impuestos, Código Tributario, Decreto N°230, Diario oficial N° 241, Tomo N°249 fecha 14 de Diciembre de 2000.

¹³ Derecho tributario o fiscal, impuestos, ley de impuestos sobre la renta, Decreto N°134, Diario oficial N° 242, Tomo N°313, fecha 18 de Diciembre de 1991.

¹⁴ Fuente: www.mined.gob.sv

6. Surgimiento de las Direcciones Departamentales de Educación

La departamentalización de la educación se inició en el oriente del país, con la constitución de las Direcciones Departamentales de los departamentos del oriente de El Salvador, a partir de ello y de su respectiva valoración se constituyeron en el resto de El Salvador, esto a partir de 1996, fecha en la cual comenzaron a prestar sus servicios a los centros educativos públicos.

La descentralización tenía como objetivo “Mejorar la calidad de la educación, ampliar los servicios que ofrece el Ministerio de Educación, descentralizando la gestión técnica y administrativa, que permitiera dar una respuesta inmediata a las necesidades de los centros educativos con miras a promover el desarrollo integral del individuo y contribuir al desarrollo económico y social del país”.

B. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN¹⁵

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador fue constituida en enero de 1996, es la responsable de otorgar y establecer las normas generales para la inversión de recursos financieros, que oriente de manera general las áreas de inversión de estos fondos por fuente y componente en los Centros Escolares de las diferentes Zonas de San Salvador.

El objetivo que persigue es definir y normar los componentes del presupuesto escolar y las áreas de inversión de los fondos que el Ministerio de Educación, transfiere a las modalidades de administración escolar local: Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE).

¹⁵ Fuente. Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Tales entes intervienen planificando las actividades anuales, elaborando el presupuesto escolar y administrando los recursos destinados a cada Centro Educativo.

El papel primordial de estas comunidades es convertirse en los responsables de que los recursos se administren con eficiencia y lleguen oportunamente a los niños y niñas de San Salvador. Estos fondos son destinados para pago de salarios de los maestros y del personal administrativo de cada Centro Educativo y los gastos de funcionamiento de los mismos. Todo es transferido a cuentas bancarias de cada modalidad de administración escolar: administración escolar local: Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE), quienes administran estos fondos, de acuerdo con procedimientos establecidos. El criterio de asignación para cada componente de las diferentes modalidades es que, los fondos se transferirán a los centros educativos públicos y subsidiados, en los niveles de: Parvularia, Básica y Media según tablas de asignación y con base al número de alumnos reportados en el censo matricular.

1. Visión

“Ser la dirección departamental líder, reconocida por la comunidad educativa como una organización transparente, con valores, efectiva, moderna y con personal altamente calificado”

2. Misión:

“Apoyar los procesos técnicos pedagógicos y facilitar la dotación y transferencia de recursos a los centros educativos, a fin de que el proceso enseñanza aprendizaje en los alumnos se realice con éxito”

3. Objetivos de la Dirección Departamental

1. Fortalecer el Sistema de Control Interno que garantice la legalidad y transparencia de las operaciones administrativas financieras.

2. Gestionar y efectuar la transparencia de recursos financieros asignados a cada una de las modalidades de administración escolar local del departamento.
3. Promover el mejoramiento de los procesos pedagógicos en la escuela a través de la asistencia técnica que garantice aprendizajes significativos de los estudiantes.
4. Promover la asistencia técnica a los procesos de gestión escolar local.
5. Lograr la caracterización del 100% de los centros escolares públicos del departamento.
6. Apoyar las acciones para los programas especiales: COMPRENDO, COMPITE, EDUCAME, REDES ESCOLARES, CONECTATE.

PROGRAMAS ESPECIALES MINED¹⁶

- **Comprendo**

El propósito es mejorar las capacidades de razonamiento y análisis matemático, así como las competencias de comprensión y expresión del lenguaje en los niños y las niñas de primer ciclo de educación básica, como base para lograr mayor éxito escolar.

- **Compite**

El propósito es desarrollar las competencias de los estudiantes de tercer ciclo básico y bachillerato en el manejo de la lengua inglesa. Tales competencias lingüísticas que son cuatro: hablar, escuchar leer y escribir.

- **Conéctate**

El propósito es proveer al sistema educativo nacional herramientas tecnológicas que mejoren los niveles de calidad académica y que desarrollen, en los estudiantes, las competencias tecnológicas que exige el ámbito laboral actual para elevar el nivel de competitividad del país.

- **Redes Escolares**

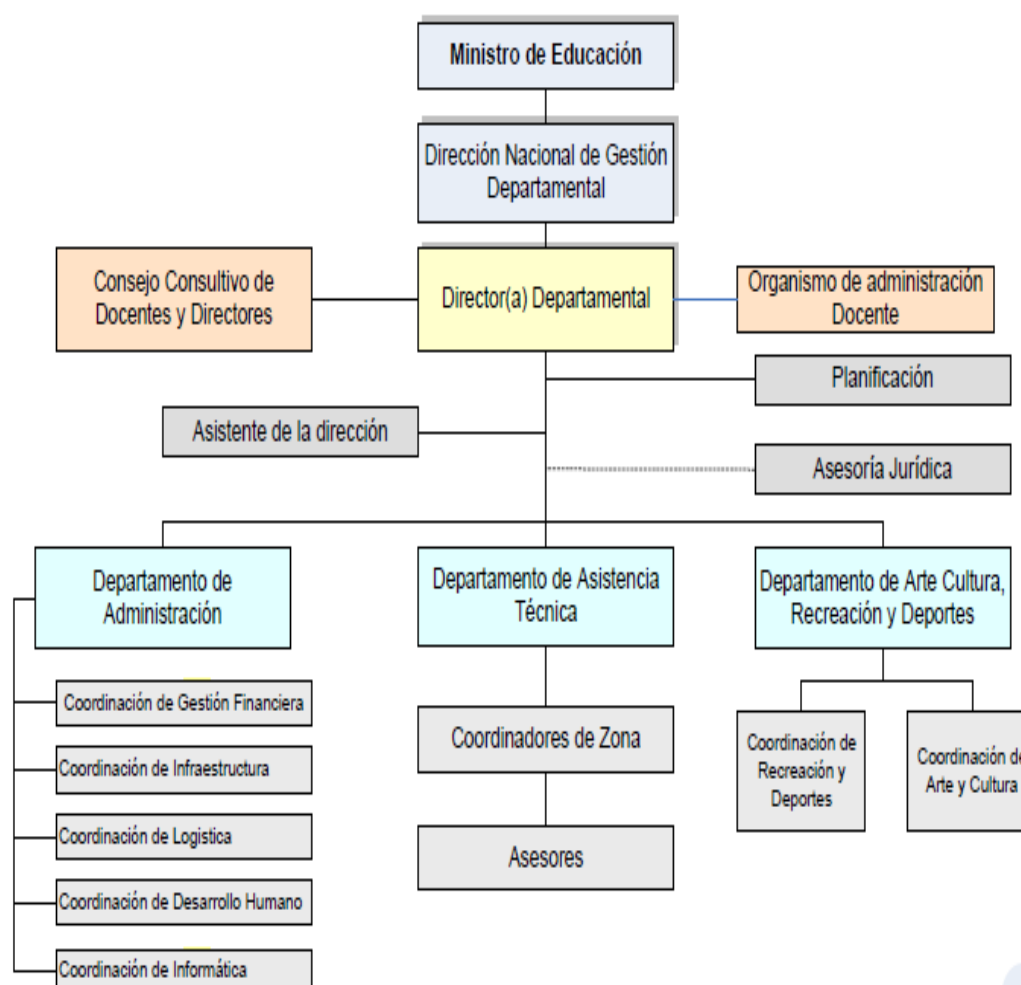
El propósito es mejorar la eficiencia en la provisión de los servicios educativos y lograr que los niños y los jóvenes de zonas de mayor pobreza y de mayor rezago educativo tengan acceso a una educación de calidad.

¹⁶ <http://www.oei.es/quipu/salvador/Educame.pd>

- **Edúcame**

El propósito es flexibilizar la oferta de los servicios educativos en tercer ciclo y bachillerato, a través de la implementación de nuevas modalidades de atención y de entrega de los mismos, a fin de disminuir la sobre edad y reintegrar al sistema educativo a jóvenes que interrumpieron su formación académica.

FIGURA N° 2 Estructura Organizacional de la Dirección Departamental de Educación



Fuente: Dirección Departamental de Educación

La Dirección Departamental de Educación cuenta con tres áreas o departamentos: Administración, Asistencia Técnica y Arte Cultura, Recreación y Deporte.

4. Funciones de la Dirección Departamental de Educación¹⁷.

- ✓ Dirigir el proceso de planificación estratégica y operativa y aprobar planes.
- ✓ Participar en el proceso de alineación de la planificación de la instancia departamental y central.
- ✓ Coordinar y controlar la ejecución de los planes estratégico y operativo de la Dirección Departamental de Educación.
- ✓ Realizar las actividades de ordenador de pagos correspondientes a los fondos de la Dirección Departamental de Educación.
- ✓ Organizar el uso de los recursos y el trabajo de las personas en función del cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de la dirección.
- ✓ Coordinar el análisis de las creaciones y cierres de centros educativos, traslado y necesidades de plazas, recursos y otros

5. Funciones de las Coordinaciones

La Dirección Departamental de Educación cuenta con nueve Coordinaciones:

1. Coordinación de Gestión Financiera.

Se encarga de la ejecución, seguimiento y resultados de los procesos administrativos y financieros de la Dirección Departamental de Educación, asegurando su oportunidad y transparencia.

2. Coordinación de Infraestructura.

Apoya a la Dirección Departamental, para garantizar una efectiva gestión en la priorización y ejecución de espacios educativos, aplicando los criterios y normas ambientales vigentes a todos los proyectos de infraestructura presentados por los centros escolares y por las organizaciones comunitarias del departamento.

¹⁷ Ídem, cita Número 40, Página 41

3. Coordinación de Logística.

Provee la prestación de servicios generales, transporte, gestión de combustible, infraestructura, registro, control y verificación de los activos fijos de la departamental, así como gestionar los procesos de adquisición de bienes, servicios y egresos de diversa índole.

4. Coordinación de Desarrollo Humano.

Coordina la administración del recurso humano docente y administrativo nombrado en la Dirección Departamental a través de las diferentes acciones que se realizan, verificando la correcta aplicación de normas, políticas, procedimientos y leyes emitidas; así como apoyar de forma efectiva a los diferentes centros educativos y organismos de administración escolar local.

5. Coordinación de Informática.

Diseña, desarrolla, implementa y documenta los sistemas técnicos administrativos a fin de garantizar los servicios de calidad y el buen funcionamiento del equipo informático de la oficina departamental, gestiona la implementación y el uso eficiente de los equipos informáticos y sistemas en la organización y velar por la seguridad de la información.

6. Coordinación de Zonas

Brinda asistencia técnica y pedagógica en los centros escolares de las cuatro zonas del departamento de San Salvador, para lo cual existen los coordinadores de las zonas centro, sur, norte y oriente, los cuales coordinan toda acción que vaya en mejora de la comunidad educativa del departamento.

7. Coordinación de Recreación y Deporte

Ejecuta las acciones planificadas a nivel departamental para implementar programas, proyectos y acciones encaminadas a la recreación y deporte en las comunidades educativas del departamento, fomentando el gusto de la recreación y deportes a fin de fortalecer en los educandos las competencias del saber ser y convivir, que contribuyan a

la formación de valores para crear las condiciones de un entorno social en paz, tolerancia, equidad y armonía.

8. Coordinación de Arte y Cultura

Coordinar la ejecución de acciones planificadas a nivel departamental para implementar programas, proyectos y acciones encaminadas a impulsar el desarrollo del arte, cultura, en las comunidades educativas del departamento, fomentando el gusto por el arte y cultura a fin de fortalecer valores para crear las condiciones de un entorno social.

9. Coordinación de Alfabetización.

Desarrolla las acciones que permitan la implementación del Plan Nacional de Alfabetización dirigida a Jóvenes y Adultas garantizando el acceso de la población a la educación básica y complementaria que favorezca la mejora de su calidad de vida y la participación activa en el desarrollo de la sociedad salvadoreña.

C. GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA

1. Definiciones

Definición de Reingeniería de Procesos

Mauricio Lefcovich, explica que, la reingeniería de procesos:

“Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas”.

Heizer y Render define:

“Una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización”.

Los padres del concepto de Reingeniería de Procesos, Hammer y Champy, definen: "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez".

En la definición anterior encontramos cuatro palabras claves:

1. **Fundamental:** la reingeniería determina primero qué debe hacerse y cómo debe hacerse. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.
2. **Radical:** la base de esta palabra viene del latín radix que significa raíz rediseñar radicalmente es llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales, sino abandonar lo viejo; descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.
3. **Proceso:** es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, es un concepto difícil de comprender por los gerentes corporativos. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por el cliente si el proceso global no funciona.
4. **Espectacular:** la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras aisladas, sino de dar saltos gigantescos en el rendimiento de toda la organización.

A partir de tales aportes, se afirma que:

La reingeniería implica la reinención de las actividades y procesos de la organización y no su mejora o reestructuración; a partir de las necesidades y prioridades laborales, se diseñan nuevas metodologías de trabajo comenzando de cero, con el fin de alcanzar el desempeño óptimo del personal, logrando altos niveles de efectividad y reducir en alguna medida los costos incurridos.

Cuando la reingeniería se va a realizar en una organización no debe solo tratar de innovar cosas o de cambiar viejas prácticas, se debe llevar a cabo haciendo un estudio

profundo de las prioridades, la necesidad de mejora en cuanto a la calidad del trabajo, los resultados esperados del personal y la preparación y disponibilidad de recursos para satisfacer las necesidades que demandan los usuarios.

La reingeniería no debe confundirse con la reestructuración ni con el despido de personal en un intento de eliminar niveles jerárquicos, mecanizar los procesos actuales y actualización del software. No se trata de mejorar lo deficiente, se trata de reinventarlo de forma que comience a ser eficiente desde su concepción¹⁸.

2. Tipos de compañía que emprenden la Reingeniería de Procesos¹⁹

En primer lugar, se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde peligra la continuidad de su actividad económica.

En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no están en dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar que por el momento los resultados puedan parecer satisfactorios, el escenario en que se desenvuelve la actividad de la empresa es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas. La misión de estas compañías es ejercer una reingeniería de carácter preventivo, antes de que las cosas empiecen a ponerse mal.

Por último, el tercer tipo de empresas que deciden aplicar la reingeniería de procesos lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones.

La Dirección Departamental de Educación clasifica en el segundo tipo de dichas empresas, por lo cual toma a bien aprobar la realización del estudio sobre la reingeniería de procesos como alternativa innovadora al analizar las deficiencias existentes de la institución de manera global para reinventarlas y convertirlas en fortalezas y preventiva

¹⁸ Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la Reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos, Juan Ángel Alarcón González, Editorial fund. confemetal, 1998

¹⁹ Ídem, cita número 3 página 2

ante posteriores deficiencias en los procesos administrativos y contar así con una nueva alternativa dinámica de trabajo que optimice el desempeño del personal en la ejecución de sus funciones.

3. Importancia de la Reingeniería

La reingeniería es de mucha importancia para el empresario, ya que debe generar un plan para el cambio, que otras personas habrán de seguir en la organización. Sin embargo, son esos “otros” quienes deben dirigir el cambio y así, la reingeniería dará también a los “otros” los antecedentes necesarios para llevar a cabo el cambio.

En la actualidad toda organización debe cambiar para sobrevivir, dados los constantes descubrimientos e innovaciones que con el paso de los años obligan a las compañías a renovarse para ser competitivas, especialmente en el área tecnológica. Es por ello que deben convertirse en organizaciones que aprenden incorporando la participación de todo el personal en la identificación y resolución de problemas.

La Dirección Departamental de Educación requiere la aplicación de la reingeniería para analizar la efectividad de los sistemas utilizados en la ejecución de sus funciones, actividades y procesos que de encontrarse obsoletos se debe innovar en la actualización y diseño de nuevas formas de trabajo que optimicen los resultados por medio de recursos informáticos.

4. Antecedentes de la Reingeniería²⁰

El primer término conocido de Reingeniería fue el de Reingeniería Organizacional pero; hoy en día Reingeniería o Reingeniería de Procesos son términos de reciente ingreso al léxico empresarial. La reingeniería es una manera particular de utilizar la mente, de ponerla al servicio de las empresas y cualquiera la puede aprender.

El comienzo exacto de la reingeniería es materia de discusión; Algunos afirman que la reingeniería comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías, otros

²⁰ Ídem, cita número 4 página 3

aseguran que la reingeniería comenzó en 1980, cuando la Industria Automotriz Estadounidense, golpeada por sus rivales japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble.

El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar las computadoras consiste en usarlos para facilitar nuevos y mejores procesos en las empresas antes que emplearlos para automatizar los antiguos procesos.

Los encargados de desarrollar los sistemas de información comenzaron a hacer progreso al implementar la reingeniería en los procesos de las empresas cuando las necesidades de las mismas se convertían en una prioridad.

En su actual etapa de desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de las empresas están interrelacionados y cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y economía, en mercadotecnia, tecnologías de diferentes clases y el trabajo específico que se va a desarrollar. La reingeniería abre una nueva puerta que conduce a muchas otras.

Después de muchas investigaciones sobre la reingeniería y su aplicación en las empresas se ha demostrado que esta ofrece la manera de:

- Construir un modelo actual de la empresa, analizarlo y utilizarlo para diseñar nuevos procesos y estructuras organizacionales.
- Tomar en cuenta las diferentes necesidades de cada departamento de la empresa y delinear sus funciones en el proceso de reingeniería.
- Posicionar la empresa para reaccionar ante las condiciones y retos cambiantes del mercado.

- Crear una necesidad propia para el cambio continuo y hacer de éste un amigo y no un adversario, tanto de la gerencia como de los trabajadores.
- Implementar la nueva operación de la empresa y la estructura organizacional para minimizar cualquier aspecto de incertidumbre en el lugar de trabajo.
- Modificar los sistemas tecnológicos que apoyan la nueva estructura.

5. Etapas del Rediseño o Reingeniería de Procesos.²¹

La tarea de rediseño o reingeniería de procesos comprende las cinco etapas:

Etapa 1: PREPARACIÓN.

El propósito de esta etapa es analizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. La preparación producirá una disposición de cambio; una estructura organizacional, una creación del equipo de reingeniería; y un plan de acción, esta etapa empieza con el desarrollo se definen las metas y objetivos que se buscan y que son la justificación del proyecto de reingeniería.

Etapa 2: IDENTIFICACIÓN.

Desarrollo de un modelo de negocio, orientado al cliente, identifica los procesos de valor agregado, relaciona organizaciones y recursos con procesos específicos como objetivos del mayor impacto para reingeniería. En esta etapa se desarrolla una comprensión del modelo de procesos orientado al cliente, la identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento e identifica procesos de valor agregado.

Etapa 3: VISIÓN.

Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos, los analiza y las estructura como “visiones” de cambio radical. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de procesos capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para rediseñarlos. En la visión se identifican elementos de procesos, problemas y cuestiones actuales, medidas comparativas del rendimiento de los procesos actuales;

²¹ Johanson, Henry J. Y.... Reingeniería de procesos de negocio. Editorial Limusa, 2003. Pág. 30.

oportunidades de mejoramiento y objetivos, definiciones de los cambios que se requieran y se producen declaraciones de la “visión” del proceso.

Etapa 4: SOLUCIÓN.

a. Solución del diseño técnico.

El propósito de esta etapa es especificar la dimensión técnica de los nuevos procesos. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados, los planes preliminares para el desarrollo, adquisición, instalación, pruebas, conversiones y ubicación.

b. Solución del diseño social.

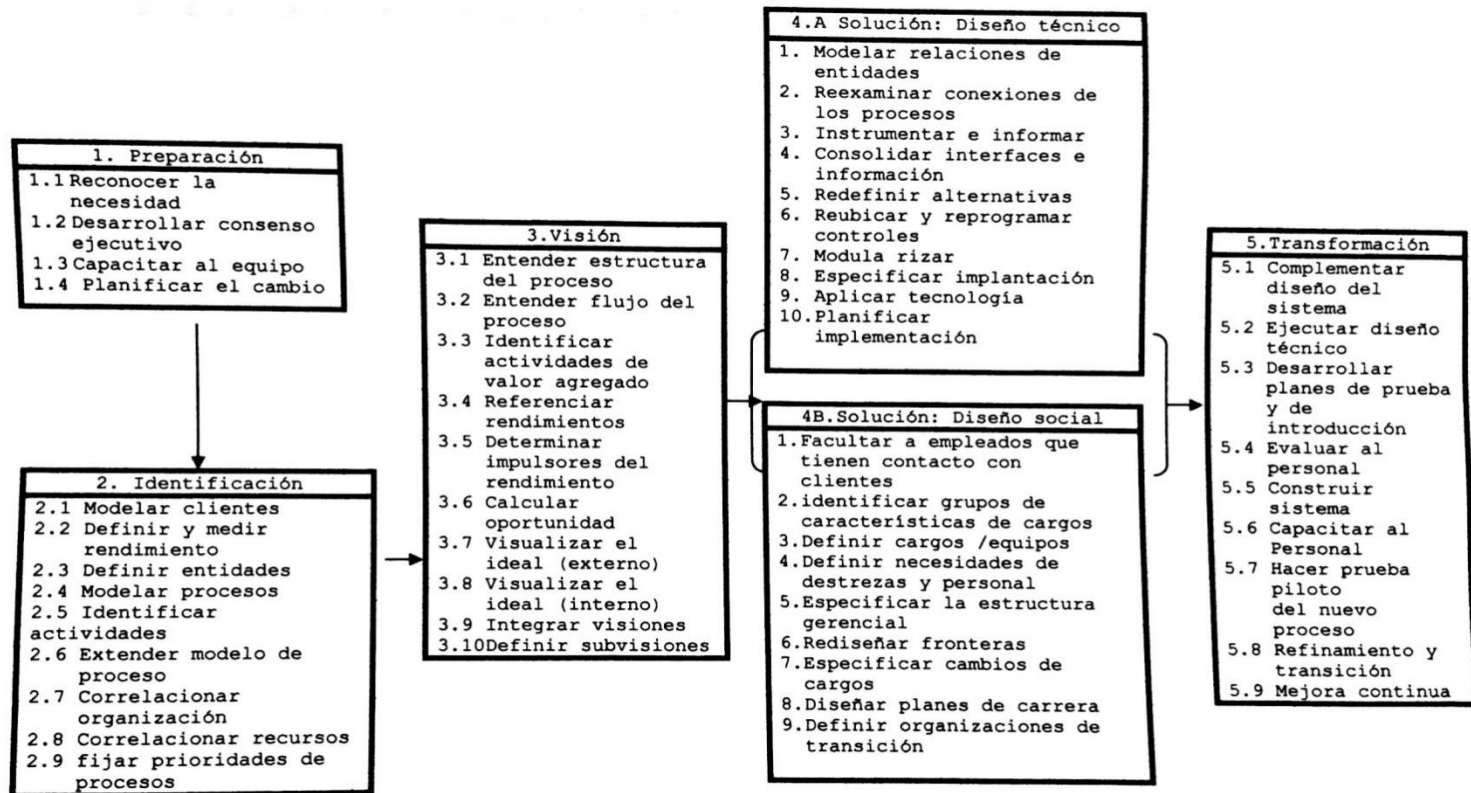
El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales de los nuevos procesos. Produce descripciones de organización, rotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a empleados y los planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

Etapa 5: TRANSFORMACIÓN.

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso, implementando el diseño de la etapa 4, produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

A continuación se muestra un esquema de las tareas integradas de cada etapa, que se utilizarán como guía para identificar los procesos actuales de la empresa, y así rediseñar y proponer nuevos procesos a los existentes.

FIGURA N° 3 FASES O ETAPAS DE LA REINGENIERÍA²²



²² Johanson, Henry J. Y.... Reingeniería de procesos de negocio. Editorial Limusa, 2003

6. Pasos para el Rediseño o Reingeniería²³

Operativamente las etapas señaladas implican el desarrollo de los siguientes pasos:

a) Identificación del objetivo primordial del rediseño o reingeniería

La mejora de cualquier proceso se inicia, cuando los responsables de la institución identifican un problema crítico, una oportunidad potencial o real de cambio o una nueva manera de prestar servicio de gran impacto particularmente para el ciudadano.

Los objetivos del rediseño o reingeniería de procesos deben incluir la definición de la meta global por obtenerse, tipos específicos de mejoramiento deseados, plazos en los que deberían obtenerse y, en lo posible, una cuantificación de los costos y de las economías esperadas. Todos los objetivos definidos para un proyecto de rediseño o reingeniería de procesos deben derivar, necesariamente, del plan estratégico. Es importante, además, que esos objetivos sean traducidos en metas medibles.

El objetivo del rediseño radica, en la oportunidad de mejora en la ejecución de los procesos administrativos en toda la institución, con el fin de optimizar el desempeño del personal, reduciendo tiempo y costo.

b) Selección de los procesos fundamentales

Una vez definido el punto anterior, es necesario identificar los procesos que deben ser redefinidos para cumplir con el objetivo primordial de rediseño o reingeniería. De acuerdo con las características y magnitud de los cambios a efectuar, será necesario establecer criterios para la selección de los procesos prioritarios para el rediseño o reingeniería.

La selección de los procesos a rediseñar parte del análisis de los documentos administrativos al identificar aquellos más importantes; sobre los cuales se basará la nueva metodología de trabajo.

²³ Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública
Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Tercera edición actualizada, noviembre de 2006.

c) Selección del líder y de los miembros del equipo

Es muy común que para realizar el rediseño o reingeniería de procesos se asigne el liderazgo y la conformación de los equipos a especialistas en administración. Sin embargo, en muchos casos no se tiene en cuenta que, para alcanzar mejores resultados, es necesario asegurar la participación de los representantes de cada una de las áreas involucradas en los procesos seleccionados.

La estrategia de involucrar a los que más conocen el proceso es de suma importancia. Los beneficios más significativos y duraderos derivan, en la mayoría de los casos, de los conocimientos y el compromiso de los empleados quienes pondrán en práctica la mejora y trabajarán en el proceso.

Para conseguir el mejor rendimiento del equipo de trabajo, es conveniente asegurar que los participantes cumplan una serie de requisitos:

- ✓ Conocer detalladamente los pasos del proceso o, al menos, una de las funciones que contribuyen al mismo.
- ✓ Tener capacidad para comprender la estructura organizacional y su interrelación con el proceso analizado (por lo menos comprender qué es la organización, cómo trabaja y porqué).
- ✓ Poseer creatividad para imaginar una mejor manera de hacer las cosas.
- ✓ Considerar que el ser nombrado miembro del equipo es una recompensa.

Asimismo, es importante conformar los miembros del equipo con las siguientes características:

- Interés y entusiasmo en el trabajo.
- Buena disposición a trabajar en equipos.
- Disponibilidad de tiempo y actitud de participación.

El equipo de trabajo debe ser coordinado por un líder miembro del mismo quién actuará como responsable del proceso. El líder del equipo debe estar capacitado para asignar correctamente las tareas y los recursos, efectuar seguimientos, mantener flexibilidad sin desviarse de los objetivos fijados, poseer un alto grado de comunicación grupal y personal, mantener la motivación de trabajo alta a través de acciones directas (reuniones, exposiciones de resultados, entre otros) e indirectas (reuniones informales grupales o individuales en los casos más problemáticos).

El líder es la directora departamental quien junto al equipo investigador proceden al rediseño de procesos, con el apoyo del personal de la misma ya que serán ellos quienes lo pondrán en práctica.

d) Formación y entrenamiento del equipo de rediseño de procesos

Este paso se deberá llevar a cabo mediante la acción de un capacitador externo al equipo, experto en el empleo de las herramientas para el análisis y mejora de los procesos y en orientar al grupo sobre la forma de emplearlas.

El proceso de aprendizaje puede ser ejecutado de dos maneras: a) antes de realizar la tarea de rediseño o reingeniería o, b) mientras se realiza esta actividad. No existen normas rígidas relacionadas con el mejor desarrollo del entrenamiento. Sin embargo, las experiencias indican que mientras se realiza la actividad tiene mayor efectividad. Lo importante en estos casos es no entrenar en la utilización de técnicas que no tengan relación directa con el proyecto de rediseño o reingeniería a llevar a cabo.

Un elemento a tener en cuenta durante la capacitación del equipo es que se debe evitar la sobrecarga de responsabilidades a sus integrantes. Por lo tanto, es conveniente delegar algunas de las actividades o tareas secundarias que realizan habitualmente los integrantes del equipo a otros miembros de la organización. Esto permitirá que se genere un compromiso superior con el proceso de rediseño o reingeniería y un mejor ambiente de trabajo para los que se aboquen a este desafío de reinventar su actividad y la de los demás.


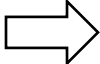




Para obtener resultados efectivos el equipo de rediseño se auxiliará de capacitadores externos con experiencia para orientarlo en la forma correcta de rediseñar procesos.

e) Elaboración del Diagrama de Procesos (Mapa)

Es aquí donde comienza el proceso de rediseño o reingeniería. A través del diagrama se describen secuencialmente los pasos de los departamentos, áreas o sectores; es decir, se describe gráficamente el flujo de actividades tal cual se está desarrollando en el momento, para facilitar su comprensión y análisis por parte de los integrantes del equipo.

Se elaboran los diagramas de procesos a partir de los documentos existentes para facilitar su interpretación e identificación de áreas de mejora para rediseñarlas.

FIGURA N° 4 SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE PROCESOS²⁴

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Operación
	Traslado
	Inspección
	Inspección y Operación
	Archivar
	Demora

²⁴ Julio Enrique Valle. Seminario de Administración por procesos. Impartido por FEPADE Abril 2005

f) Identificación de los problemas²⁵

Mientras se realiza la actividad de representar gráficamente el proceso, el grupo de trabajo deberá concentrarse en detectar las deficiencias directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo primordial de rediseño o reingeniería.

Durante el diseño de los diagramas se identificarán entre otras anomalías: repetición de trabajo, extenso intercambio de información, altas comprobaciones y controles, a tomar en cuenta para el rediseño.

g) Análisis de los problemas

Todos los integrantes del equipo en forma conjunta, a través de reuniones coordinadas por el líder, deberán identificar las causas de los problemas. En la mayoría de los casos, estas causas surgirán como producto de la experiencia de los integrantes del equipo.

h) Propuesta de rediseño o reingeniería

Al finalizar el proceso de análisis de los problemas por parte del equipo de trabajo, debe traducirse en una propuesta de cambios, modificaciones o ajustes, explicando claramente los objetivos y metas a alcanzar en los procesos como resultado del rediseño o reingeniería.

Estas propuestas de cambios o modificaciones deben también plasmarse en un plan de acción concreto con tiempos, objetivos, responsables, entre otros, el cual se presentará de acuerdo con lo requerido por la institución para este tipo de informes o presentaciones oficiales.

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta a la hora de definir la nueva propuesta del proceso, radica en la verificación de los supuestos que indujeron a los integrantes del grupo a proponer estos cambios.

²⁵ Ídem, cita número 14 página 11

La perspectiva de los integrantes del equipo de trabajo son importantes pero no necesariamente completas: en los casos más complejos es recomendable solicitar una visión crítica y analítica externa (asesores especializados) para revisar y definir los cambios en el proceso previo a presentar la propuesta definitiva.

Finalmente, es de suma importancia para la elaboración definitiva de la propuesta de cambios, modificaciones o ajustes al proceso, que se realice un análisis exhaustivo sobre dos aspectos centrales: la cuestión normativa y las tecnologías de información.

El análisis normativo:

Consiste en analizar y/o verificar si las propuestas de cambio, modificaciones o ajustes no se contraponen con normativas legales (leyes, decretos, resoluciones y disposiciones) que rigen el funcionamiento del proceso. Es primordial que esta verificación se realice en forma exhaustiva porque su resultado puede conducir a:

- ✓ La posibilidad de realizar total o parcialmente la propuesta de mejora del proceso.
- ✓ La necesidad de iniciar una solicitud de cambio a las normativas legales para hacer factible la implementación de la propuesta.

El análisis de la tecnología de información

Para elaborar la propuesta definitiva de rediseño o reingeniería, es necesario realizar un adecuado análisis de la tecnología de información existente y de cómo puede ser utilizada para desarrollar nuevas formas de trabajar, es imprescindible tener en cuenta la estrecha relación que existe en la actualidad entre la tecnología de información y el desarrollo organizacional.

La tecnología de información incide en la institución en la manera de conducirlo, administrarlo y organizarlo. Nos ayuda a integrar y coordinar las actividades permitiendo un mayor conocimiento de cómo debe operar el mismo.

Por tal motivo, es necesario analizar la relación entre los procesos y la información y determinar cómo se puede combinar la tecnología de información con el diseño de los procesos y la organización de las personas. Ello nos permitirá trazar escenarios posibles, mejorar el análisis de la información, optimizar la toma de decisiones, definir o cambiar actividades en forma radical, o tal vez suprimir flujos de trabajo que gracias a la transmisión electrónica de datos son innecesarios.

La propuesta constará de la elaboración de un plan de trabajo innovador que refleje el objetivo, tiempos, responsables y costos de una nueva metodología de trabajo que optimice el desempeño del personal de la Dirección Departamental de Educación tomando en cuenta las normativas legales y acceso a la tecnología

i) Elaboración del nuevo diagrama del proceso.

Este nuevo diagrama debe indicar en forma clara y transparente cuáles fueron los puntos del proceso que sufrieron cambios o ajustes y los nuevos puntos o actividades incorporadas. Es importante también, acompañar este nuevo diagrama con una descripción de los posibles resultados de este rediseño en términos de mejora (tiempos, pasos reducidos, cantidad de puntos de control, entre otros).

La elaboración de nuevos diagramas de procesos será la parte medular de la propuesta los cuales se presentan en forma clara y transparente, acompañados de la descripción de los mismos, y su mejora respecto a tiempos, costos, entre otros.

j) Implementación de los cambios propuestos.

Teniendo en cuenta la diversidad de variables en juego y las posibles contingencias imprevisibles al comenzar la implementación, el plan debe ser flexible y con la necesaria capacidad para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan.

En general, los pasos a desarrollar para la implementación de los cambios, son los siguientes:

1. Movilizar:

- ✓ Integrar el equipo,
- ✓ Elaborar el programa detallado (métodos, medios, fechas, entre otros.)

2. Comunicar:

- ✓ Ubicación de los cambios en el contexto
- ✓ Exposición detallada de los cambios y sus probables consecuencias.

3. Realizar:

- ✓ Ejecutar tareas
- ✓ Controlar la ejecución de acuerdo con el plan
- ✓ Difundir informes de avance

2. Evaluar:

- ✓ Medir ejecución en relación con especificaciones

3. Seguimiento:

- ✓ Administración del cambio
- ✓ Control de actividades clave

La implementación de la propuesta queda bajo la responsabilidad de la Dirección Departamental de Educación ya que ellos analizarán la factibilidad de su aplicación a mediano o largo plazo

7. Roles de la Reingeniería.²⁶

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

a) El Líder

Es el alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de la reingeniería; tiene que poseer autoridad para llevar a cabo los propósitos. El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. El líder es el que nombra a los altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento.

²⁶ Hammer, Michael & Champy James. (1994). Reingeniería, Editorial María del Mar Ravassa, Santafé de Bogotá: Norma. Capítulo 6, página 108.

Para que una persona pueda ser el líder de la reingeniería debe de tener carácter, ambición, inquietud y curiosidad intelectual. Normalmente, este papel lo desempeña el jefe de operaciones o el presidente de la compañía cuya vista está dirigida tanto hacia afuera, hacia el cliente, como hacia adentro y hacia las operaciones del negocio.

Quien asumirá el papel del líder dentro de la institución será la directora departamental siendo ella quien debe ser informada sobre los proyectos propuestos para ser autorizados, asignando a los responsables para la ejecución de la aplicación de la reingeniería a los procesos administrativos de la Dirección Departamental de Educación.

b) El Dueño del Proceso

Es el responsable de un proceso específico; es importante que el dueño sea aceptado para que cumpla con sus funciones de vigilar y motivar, ya que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, con prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes al proceso que se va a rediseñar, así mismo ser personas que se acomoden al cambio y tengan serenidad en la adversidad. Son los que obtienen los recursos que el equipo necesita y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos también tienen que ver con el proceso.

Existen tres personas que asumen el papel de dueños del proceso, cada una responsable de un área o departamento que conforman la institución quienes se encargan de rediseñar un proceso adecuado a su área.

c) El Equipo de Reingeniería

Está formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico; se nombra un equipo por cada proceso. Ellos son los encargados de producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Los equipos para que funcionen bien deben ser pequeños y cada uno constará de dos tipos de miembros: los de adentro y los de afuera.

Los de adentro son individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar, son los que conocen de fondo el problema. Los de afuera no trabajan dentro en el proceso que se está rediseñando así que ellos le aportan una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta.²⁷ Un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando. El equipo debe tener entre cinco y diez integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

El equipo de reingeniería no tiene jefe. Generalmente le resulta útil tener un capitán; a veces lo nombra el dueño pero; más a menudo lo eligen por unanimidad de sus mismos colegas. El capitán no es rey, actúa como facilitador del equipo, su deber es capacitar a los miembros para que hagan su trabajo, puede establecer la agenda para las reuniones, ayudar al equipo a cumplirla y mediar en los conflictos. Alguien tiene que atender a los detalles administrativos, tales como programación y tiempo de vacaciones y estas tareas también suelen recaer en el capitán. Sin embargo, el principal papel de este es actuar como miembro del equipo, lo mismo que todos los demás.

El equipo lo conforman dos tipos de miembros: los de adentro son los empleados a los cuales se les asigna una función específica dentro del proceso en el cual propongan ideas que puedan llevarse a cabo con el fin de optimizar sus funciones; los de afuera puede estar conformado por asesores quienes no trabajen dentro de la institución y a su vez el equipo investigador los cuales colaboran en el proceso de rediseño desde un punto de vista distinto al percibido dentro de la institución.

²⁷Hammer, Michael & Champy James. (1994). Reingeniería, Editorial María del Mar Ravassa, Santafé de Bogotá: Norma. Capítulo 6, página 115

d) El Comité Directivo

Son los que desarrollan las políticas y estrategias de la organización y las supervisan; incluye a los dueños del proceso. Es un grupo de altos administradores, habitualmente incluye a los dueños del proceso quienes proyectan la estrategia global de reingeniería de la organización y debe presidirlo el líder.

Este grupo resuelve, el orden de prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y de qué manera se asignarán los recursos disponibles. Los dueños del proceso y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por sí mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven conflictos que se presentan entre los dueños del proceso.

Conformado por el jefe de cada coordinación los cuales diseñarán nuevas metodologías de trabajos que contribuyan a optimizar el desempeño del personal, se encargarán de supervisar su cumplimiento y como se asignan los recursos para llevarse a cabo, son los responsables de escuchar y resolver problemas que se le presenten a los dueños del proceso.

e) El Zar de la Reingeniería

Es la persona que logra la interrelación entre los distintos proyectos dentro de las instituciones; es el encargado de la administración directa.

Es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería, depende directamente del líder y tiene dos funciones principales: la primera es capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería, la segunda es coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

Puede colaborar en la elección de los de adentro para el equipo e identificar a miembros de afuera apropiados, vigila a los dueños de proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la reingeniería.

Es el administrador general de la Dirección Departamental de Educación el responsable de la efectiva ejecución de la reingeniería, quien actúa bajo dependencia del líder, su función radica en velar que cada rol se ejecute concretamente y exista una interrelación entre los mismos.

8. Características de la Reingeniería de Procesos²⁸

Los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

1. Varios oficios se combinan en uno.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie; es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran en uno solo. Los beneficios de los procesos integrados, de los trabajadores y los equipos de caso son enormes.

Los procesos integrados han reducido también costos de administración indirectos como por ejemplo: los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

2. Los trabajadores toman decisiones

Las compañías que emprenden la reingeniería no sólo integran los procesos horizontalmente; confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a equipos de caso, sino también verticalmente; la compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico hoy pueden tomar sus propias decisiones en lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.

²⁸ Manuel Rodenes, Adam, Martin Darío Arango serna. Reingeniería de procesos y transformación organizativa. Primera edición: Alfaomega grupo editor, México. Agosto 2009.

3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Las características de la reingeniería de revisión fundamental y rediseño radical llevan a cuestionarse el que hagan las cosas como se están haciendo, dando como resultado una nueva ordenación de los pasos, realización de algunos en paralelo, adaptado al ambiente actual que acortan proceso.

4. Los procesos tienen múltiples versiones

Una de las fuerzas referidas por los autores “los clientes” asumen el mando, supone que ya no admiten un producto único en serie (el fin de la estandarización) que permitía economías de escala a las empresas para obtenerlos, se puede plantear un único proceso que recoja todas las posibles situaciones y excepciones, pero entonces es complejo y lento; alternativamente, es mejor plantear varios tipos de procesos o circuitos (“con múltiples versiones”) adaptados cada uno a una situación.

5. El trabajo se realiza por la unidad organizativa razonable

En la revisión fundamentalmente se puede concluir que parte de un proceso lo realice su cliente. Un tema recurrente en los procesos rediseñados es el desplazamiento del trabajo a través de fronteras organizacionales.

En las organizaciones tradicionales, el trabajo se organiza en torno a los especialistas, los contadores saben llevar cuentas, y los empleados de compras saben hacer pedidos, de manera que cuando el departamento de contabilidad necesita lápices, el departamento de compras se los compra.

Este departamento busca a los vendedores, negocia precios, coloca los pedidos, inspecciona los artículos, paga las facturas y finalmente el departamento de contabilidad recibe sus lápices; como resultado de este sistema los que piden productos los reciben más rápidamente y con menos problemas, y la compañía gasta mucho menos en costos de procesamiento.

6. Se reducen las verificaciones y los controles.

La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control: o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado, en lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos; estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales.

7. La conciliación se minimiza

Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación; lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

8. Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

El empleo de una persona que podríamos llamar "gerente de caso" es otra característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados, este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo.

Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es. Para desempeñar este papel; es decir, para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas, este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario

9. Instrumentos y Técnicas²⁹

El objetivo fundamental de todo programa de reingeniería es la mejora radical, se trata de reinventar y no de mejorar parcialmente o reforzar los procesos; diferentes autores proponen diversos instrumentos de entre los cuales vamos a resaltar los siguientes:

a) Visualización de Procesos

Herramienta que plantea que la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión del proceso; se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso objetivo; se prevén las tareas elementales de cada proceso, los costos, así como los plazos de cada fase.

b) Investigación Operativa:

La investigación operativa (IO) es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de servicios.

Usada con éxito en distintas disciplinas sociales, fue en 1974, gracias al apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), cuando se iniciaron los programas de IO en los países en vías de desarrollo. La IO utiliza técnicas sistemáticas de investigación en cinco pasos básicos: identificación del problema, selección de la estrategia de solución, prueba de la estrategia y evaluación, difusión de los resultados y, finalmente, la utilización de los resultados.

c) Gestión del Cambio

Un cambio tan drástico como el que propone la reingeniería puede causar ansiedad y resultar traumático para los empleados de la compañía, ya que, de repente, van a escuchar cómo los directivos les dicen que el modo en el que hacían las cosas hasta el momento ya no sirve y hay que aprender mecanismos completamente nuevos, la gestión del cambio mediante grupos piloto, sistemas de adaptación, se convierte en una

²⁹ Hammer, M. Y. (1994). Reingeniería. Santafé de Bogotá: Norma. Cap. 3

herramienta casi imprescindible para evitar que la reingeniería de procesos fracase por la resistencia que el factor humano presenta.

d) Infotecnología

Cultura de trabajo, basada en un grupo de sofisticadas herramientas de navegación para la búsqueda, la revisión y el procesamiento de la información en formato digital.³⁰

Según Hammer, esta es la herramienta básica de la reingeniería de procesos; la mayor parte de las acciones de reingeniería se han fundamentado en la tecnología, dejando en un segundo plano al resto de los mecanismos aquí mencionados. En gran parte, gracias a la infotecnología los trabajos tradicionales se ven considerablemente alterados. Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se pueden rediseñar.

El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, la pregunta correcta es: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo?

La Reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación, es explorar las nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la Reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares. El mal uso de la tecnología no solamente no impulsa la Reingeniería sino que puede bloquearla. Este riesgo de bloqueo radica en la posibilidad de que la infotecnología refuerce las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento.³¹

³⁰ <http://www.ecured.cu/index.php/Infotecnolog%C3%ADa>

³¹ <http://www.ecured.cu/index.php/Infotecnolog%C3%ADa>

La correcta utilización de la tecnología, así como el enfoque que se le dé a esta son fundamentales para garantizar el éxito o el fracaso de la reingeniería de procesos. Para una correcta aplicación de la infotecnología, es esencial un cambio en la mentalidad de la gerencia de la empresa. Se necesita que las empresas utilicen una manera de pensar a la que las personas de negocios no están acostumbradas: el pensamiento inductivo.

El nivel estratégico suele pensar de forma deductiva, es decir, definen correctamente los problemas para posteriormente buscar soluciones y poder evaluar el impacto de las mismas. Por el contrario, para aplicar el componente tecnológico a la reingeniería se requiere cambiar el modo de pensar desde lo deductivo hacia lo inductivo, que consiste, según Hammer y Champy en “la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y después buscar los problemas que puede resolver, problemas que la empresa a lo mejor no sabe que tiene”.

10. Definición de Proceso y Proceso Administrativo

Proceso “es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados”³²

Un proceso se compone básicamente de³³:

- Finalidad: Cada proceso posee unos límites claros y conocidos, comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.
- Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad.
- Entradas: responden a criterios de aceptación definidos. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.).

³² Cervera i Martínez , Josep, La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación, Ediciones Díaz de Santos, Madrid España 2001

³³ <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

- Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc.
- Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.
- Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora.
- Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces).
- Clientes: Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros o externos).

Proceso Administrativo “es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva”³⁴

El Proceso Administrativo “es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.”³⁵

Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo.

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo>

³⁵ Hurtado Cuartas, Darío, Principio de Administración, Instituto Tecnológico Metropolitano, España, 2008 .

En la Dirección Departamental de Educación los procesos administrativos ejecutados no se encuentran definido de forma escrita como medio de consulta al alcance del personal; por lo cual, se vuelve necesario indagar en los mismos y proponer un recurso o un instrumento que muestre la secuencia lógica de las actividades a realizar en cada una de las funciones para optimizar el desempeño del personal, tomando en cuenta el ahorro de los recursos materiales, económicos y la reducción de tiempos de respuesta.

11. Definición de Evaluación del Desempeño

Desempeño

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.³⁶

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y las habilidades que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Estos aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

- **Atributos del cargo:** Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la habilidad en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.
- **Rasgos individuales o de conducta:** Son aquellos aspectos que son propios de la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, entre otros.
- **Factores de rendimiento:** Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, entre otros.

³⁶ <http://psicologiayempresa.com/desempeno-yestandar-conceptos.html>

- **Estándar:** Es una unidad de medida sobre algún hecho; en el caso de los estándares de trabajo se refiere a nivel del desempeño mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización.

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas y económicas.”³⁷

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado, la mayor parte de los empleados procura obtener información sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo; la dirección de otros empleados debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.³⁸

Una evaluación del desempeño, o revisión de desempeño, es una interacción formal entre un empleado y su supervisor. Es aquí cuando el desempeño del empleado se evalúa y discute completamente a detalle, con el supervisor comunicando las fortalezas y debilidades observadas en el empleado y también identificando las oportunidades de desarrollarse profesionalmente. En la mayoría de los casos, la evaluación de desempeño se completa trimestral o anualmente.

³⁷ Colín Price, Scott Keller , Más allá del desempeño, Colección Acción Empresarial LID Editorial Empresarial, SL , Madrid, España, 2013

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Tipos de Evaluación del Desempeño³⁹

Retroalimentación de 360 grados

En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo.

Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador. Medir áreas como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.

Manejo por objetivos

El manejo por objetivos es otro método moderno de evaluación del desempeño, requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido.

Escala de calificación

Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación.

Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño.

³⁹ <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>

La aplicación de la reingeniería en las organizaciones debe formar parte de su innovación y actualización de los procesos administrativos que se ejecutan en las mismas, estos a partir de etapas y pasos definidos que garanticen el éxito de la propuesta de nuevas metodologías de trabajo; es por ello que llevar a cabo el estudio en la Dirección Departamental de Educación se enfoca en alcanzar dicho objetivo; identificar el recurso humano y los roles a desempeñar cada uno de ellos, es parte medular definirlos para garantizar el éxito ya que son estos quienes al final implementaran la innovación de trabajo y contiguo a ello conocer claramente la estructura organizacional de la institución para indagar en aquellas áreas que necesiten análisis más minucioso en la ejecución más efectiva de sus funciones tomando en cuenta la optimización del tiempo y los costos; también es indispensable conocer misión, visión, organización, planificación y base legal bajo la cual trabaja la institución para que la nueva forma de trabajo se apegue a las mismas y que la aplicación de la reingeniería contribuya a optimizar el desempeño del personal.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.

A. IMPORTANCIA

El haber realizado un diagnóstico de la situación actual fue de suma importancia ya que permitió conocer la situación actual sobre el funcionamiento administrativo de la institución, situaciones desfavorables y posibles áreas de mejora e innovación en tal contexto, las necesidades insatisfechas y el nivel de aceptación del personal ante la alternativa de una nueva forma de trabajo estableciendo así un diagnóstico a partir de la investigación de campo, de esta manera, se pudo determinar cómo se está asimilando el tema en estudio dentro de la institución de acuerdo con las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

Por lo cual fue necesario recolectar información proveniente del conocimiento de los empleados que laboran en la Dirección Departamental de Educación, a través de la formulación de un instrumento de recolección de información y la implementación de técnicas y métodos de investigación de acuerdo con el tema en estudio.

B. OBJETIVOS

Objetivo General.

Establecer un diagnóstico de la situación actual sobre el funcionamiento administrativo y nivel de aceptación de la reingeniería de procesos en la Dirección Departamental de Educación.

Objetivos Específicos

- Obtener información de los empleados acerca de los procesos administrativos que actualmente realizan en sus puestos de trabajo.
- Identificar los problemas y oportunidades a partir de la investigación realizada a las distintas áreas, para elaborar una nueva forma de trabajo que contribuya a optimizar el desempeño del personal de la institución.
- Procesar la información obtenida de los empleados y jefaturas a través de un análisis adecuado que refleje la situación actual.

C. MÉTODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan cada una de las etapas en el proceso de investigación de campo, en la cual se ha recolectado la información necesaria para interpretar y analizar los datos.

1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se utilizó el método científico que se define como “ el camino que se sigue en la investigación, con el apoyo de otros métodos auxiliares, las técnicas e instrumentos adecuados que comprenden los procedimientos empleados y desentraña las conexiones internas y externas de un problema o situación que amerita ser investigado”.⁴⁰

Los pasos del método científico son: observación de un problema, hipótesis, diseño del estudio y trabajo de campo, comprendiendo este último la recolección de datos, el procesamiento de los datos, la forma de exponer los resultados y la elaboración del respectivo informe.

⁴⁰ Seminario de Investigación Social ,Chinchilla flamenco, Dionisio, 2ª Edición Primera Impresión 2012

Por lo tanto, el trabajo de investigación se realizó aplicando los pasos mencionados anteriormente, puesto que se conoce la existencia de deficiencias en el área administrativa, del mismo modo, se recopiló la información necesaria para ser procesada y obtener resultados para presentar la propuesta de reingeniería de procesos en la institución.

Métodos Auxiliares del Método Científico

a. Método de Análisis

Consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo. Se procedió al análisis de la información, puesto que se revisó cada una de las partes de manera individual, permitiendo esta división de información para un análisis más exhaustivo a cada situación o problema presentado, con el fin de lograr mejores resultados.

b. Método de Síntesis

Es la operación inversa y complementaria al análisis, síntesis quiere decir reunir las partes en el todo, por lo cual se procederá a diseñar e implantar nuevas metodologías de trabajo, que faciliten la ejecución de los procesos detectados con el análisis a fin de optimizar el desempeño del personal, los tiempos y costos.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada fue de tipo descriptivo, este tipo de investigación consiste en narrar el contorno de las cosas sin entrar en la esencia, también estar en contacto directo e indirecto con los fenómenos. Para ello se seleccionó una serie de procesos con el fin de evaluar o medir con la mayor precisión posible cada uno de ellos, posteriormente se describió la información obtenida.

3. TIPO DE DISEÑO

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategias concebidas para responder a las preguntas de investigación, alcanzar objetivos, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular.⁴¹

El tipo de diseño que se utilizó en la investigación fue el no experimental, debido a que el equipo investigador no manipulará ninguna variable, basándose en los hechos tal y como están en la realidad por ello se limitó a relatar los hallazgos de la situación del problema a estudiar.

4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se utilizaron como instrumentos para adquirir conocimiento, búsqueda y acceso a la información. Según el nivel de información que proporcionan las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias. Para realizar la investigación se hizo uso de las dos fuentes de información:

1. Fuentes Primarias:

Son aquellas fuentes de las que se tiene información de primera mano o que se deben de recoger de forma directa; al referirnos a este tipo de fuentes hablamos de personal institucional, para nuestra investigación fue proporcionada por el Administrador General de la institución, el responsable de planificación, los jefes de área y el personal de cada una de las coordinaciones de la Dirección Departamental de Educación y empleados los cuales constituyen el universo de la investigación.

2. Fuentes Secundarias:

Los datos organizados, elaborados y producto de análisis se obtuvieron por medio de los documentos primarios, entre ellos: libros, memoria de labores, documentos oficiales de la institución como manuales de procedimientos y puestos, planes operativos, leyes que posee la Dirección Departamental de Educación y sitios web.

⁴¹ Diseños de Investigación Científica Cap. 7 Hernández Sampieri, Roberto. 5ta edición, 2010

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La investigación de campo se llevó a cabo con el fin de conocer los procesos administrativos que actualmente se implementan en la Dirección Departamental de Educación y cómo la reingeniería de procesos contribuirá a lograr la efectividad en el desempeño del personal de la institución, por ello se obtuvo la información a través de las técnicas e instrumentos:

5.1 Técnicas

a. Entrevista:

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, los resultados dependerán en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y el entrevistado⁴².

Por ello se realizó un sondeo de opinión, a través de una entrevista estructurada y no estructurada dirigida a las jefaturas de cada área que conforma la institución, para conocer aspectos generales de cómo se aplican los procesos administrativos e identificar en conjunto posibles áreas de mejora en su ejecución, considerando la disposición y tiempo del personal a entrevistar.

b. La Encuesta:

Con el objetivo de obtener información de los sujetos en estudio se aplicó dicha técnica de recopilación de información, a través de la cual se pretendió conocer la opinión, actitud y nivel de aceptación de una nueva metodología de trabajo con la aplicación de la reingeniería y a su vez alcanzar resultados más efectivos.

Los encuestados lo conformaron personas adultas, entre 22 a 65 años de las tres áreas Administración, Asistencia Técnica y Arte, Cultura, Recreación y Deporte, integradas por nueve coordinaciones.

⁴² <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html?m=1>

Los responsables de dicho proceso fueron el equipo investigador los cuales asistieron a la institución previa citas programadas para realizar las encuestas al personal sujeto de estudio.

5.2 Instrumentos

a. Guía de Preguntas:

Contiene una lista de preguntas abiertas previamente analizadas por el equipo investigador, las cuales permitieron indagar de primera mano cómo se ejecutan las funciones, por tanto, fue dirigida previa cita programada en las oficinas respectivas al administrador general y los jefes de cada área o departamento.

b. Cuestionario:

Se diseñó a partir de los indicadores identificados en la operacionalización de hipótesis, estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, el cual fue completado por el equipo investigador a partir de visitas programadas bajo la modalidad de entrevista dirigida a los empleados de la institución para determinar el grado de aceptación de la nueva metodología de trabajo que será diseñada.

6. UNIDADES DE ANÁLISIS

La unidad de estudio o unidad de análisis está referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. En la presente investigación el objeto de estudio está constituido por el ente donde se desarrolla y recopila toda la información, siendo este la Dirección Departamental de Educación ubicada en San Salvador.

Las unidades de análisis las conforman:

- Administrador General.
- Jefes. de área o departamento; y
- Empleados de las distintas coordinaciones que conforman las áreas o departamentos.

7. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

a. Universo

Es la totalidad de elementos en estudio que poseen las mismas características o cualidades sujetas de investigación. El universo a estudiar estará conformado por la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

b. Muestra

Es una parte representativa del universo y tiene las mismas características sujetas de estudio. La investigación se realizó con una población comprendida entre el intervalo de 22 a 65 años, conformada por 96 empleados.

c. Censo

Es una investigación en la que se obtiene información de la totalidad de unidades de estudio que conforman la población; para el desarrollo de la investigación se utilizara un censo que tomará en consideración a los directivos de la institución, conformada por el Administrador General, Jefes de coordinación de Gestión financiera, Educación Inicial y modalidades, en total suman 4 personas.

d. Cálculo de Muestra

Para obtener el número de la muestra, conociendo la población representada por 96 empleados se realizó a través de la fórmula estadística para cálculos de tamaños de muestras de poblaciones finitas, cuyo proceso se describe a continuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N= 96

z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidades de Éxito

q = Probabilidades de Fracaso

n = Población

e = Error Permisible

Sustituyendo en la fórmula

z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

n = 96

e = 0.08

Aplicando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(96)}{(0.08)^2(96-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

n = 59 empleados

Se utiliza un nivel de confianza del 95% debido a que el tamaño de la población es finito, por lo cual se establece que la estimación efectuada es representativa, la probabilidad de éxito y fracaso es de 50% cada una, debido a la incertidumbre con la que se manejan los resultados, teniendo un margen de error de 0.08%, el cálculo de dichos datos a través de la fórmula dio como resultado 59 empleados encuestados.

8. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Es la ordenación o tratamiento de datos mediante el empleo de un sistema. Los datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos, fueron depurados y procesados a través de la herramienta computacional Microsoft Excel, el cual permitió presentar la información por medio de tablas y gráficos facilitando la comprensión y análisis de los resultados.

a) Tabulación

A partir de las respuestas obtenidas de los sujetos en estudio a cada una de las interrogantes contenidas en el cuestionario, se utilizaron cuadros de frecuencias y porcentajes y gráficos lineales y circulares para representar los resultados obtenidos con la investigación de campo, siendo estos los recursos para proceder a la interpretación de los mismos.

b) Interpretación de Datos

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación; de esta manera, se determinó si la reingeniería de procesos en la institución será efectiva y cuál es la opinión, actitud y nivel de aceptación del personal de la misma para finalmente determinar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR

1. Identificación de los Procesos Actuales Implementados en la Institución

a) Análisis Entrevista al Administrador General.

La entrevista fue realizada al Administrador General, quien como responsable de monitorear el quehacer administrativo de la institución proporcionó su punto de vista sobre la ejecución actual de las funciones del personal y la factibilidad de llevarse a cabo la reingeniería de los procesos, haciendo énfasis en los apartados siguientes:

1) Principales Funciones

El administrador general se encarga de monitorear el uso óptimo de todos los recursos del sistema educativo para lograr el cumplimiento de los objetivos; dicho control se establece en las áreas de infraestructura, proceso preventivo y correctivo de matrícula en los centros escolares, mobiliario, logística, servicios generales y paquetes escolares,

procesos de contratación de los paquetes escolares, aulas informáticas y en recurso humano.

Otra de sus principales funciones consiste en vigilar el Presupuesto Interno y el Presupuesto Escolar Anual (PEA) de la Dirección Departamental de Educación trabajando en conjunto con la administración financiera realizando una auditoría en los centros escolares para determinar donde se están canalizando los recursos logrando con ello un mejor control de los mismos; a su vez apoya otros aspectos como asistencia técnica y arte, cultura y deporte. También recae bajo su responsabilidad el representar a la institución en otras instancias tales como: el Gabinete de Gobierno, Protección Civil y el Gabinete Educativo entre otras designadas por la Dirección Departamental de Educación (ANEXO 1 PREGUNTA 1).

2) Procesos Administrativos Actuales

El administrador manifestó que los procesos están diseñados para dar cumplimiento a los objetivos, hizo énfasis que dentro de la normativa se han delineado los procesos al especificar quien es el responsable y el tiempo requerido para cada tarea; sin embargo expresa que el Ministerio de Educación ejerce influencia en la actualización y transformación de los mismos como ha sucedido con el escalafón lo que amerita la actualización y creación de procesos para actividades nuevas que han surgido con la actual administración. (ANEXO 1 PREGUNTA 2)

Con respecto a la existencia de manuales de procesos, expresó que si se encuentran pero dispersos en la normativa como guía o manuales pero estos están obsoletos, por lo cual se requiere de su recopilación y actualización. (ANEXO 1 PREGUNTA 3). Además, enfatizó que no existen mecanismos formales de revisión y actualización, se hizo oportunamente un esfuerzo por medio de una consultoría, la cual no generó los frutos esperados. (ANEXO 1 PREGUNTA 5). Con respecto a la autorización y aprobación de procesos se trabajan de manera aislada como el esfuerzo realizado por Desarrollo Humano al estandarizar los procesos de escalafón, sin embargo, no se da en la Dirección

Departamental de Educación en su totalidad siendo esto una debilidad según el criterio del administrador. (ANEXO 1 PREGUNTA 6).

El punto de vista del entrevistador con respecto a las dificultades que existen en los procesos implementados actualmente radican en que muchos de estos presentan alto grado de complejidad debido a que se requiere la intervención de demasiadas unidades para alcanzar el objetivo final, otro punto que recalcó es que en la institución no existe la cultura de revisión de los procesos y finalmente reveló que los procesos no están autorizados y se han creado dada la necesidad de efectuar los procesos. (ANEXO 1 PREGUNTA 7).

3) Reingeniería de Procesos

Al analizar la factibilidad de la aplicación de la reingeniería el administrador externó que se puede llevar a cabo en la institución ya que se ha roto el paradigma de cambio de roles y funciones al aceptar los cambios y observar la mejora del desempeño del personal en un nuevo cargo (ANEXO 1 PREGUNTA 9). Entre los beneficios que a su parecer traería consigo la reingeniería sería mayor eficiencia en el logro de objetivos, la mejora continua y optimización de los recursos de la institución (ANEXO 1 PREGUNTA 10).

El entrevistado opina que la reingeniería puede aplicarse más de una vez en la institución debido a que el fin que éste busca es la simplificación de los procesos, que aquellos largos, lentos y burocráticos se vuelvan cortos, rápidos y fáciles en pocos pasos y para ello es necesario la evaluación, innovación y actualización periódica de los mismos, por lo cual se podrían incorporar como nuevas formas de trabajo una nueva teoría organizacional donde el empleado desarrolle hábitos laborales donde su participación sea más activa al poner a disposición sus habilidades para alcanzar la optimización en su desempeño favoreciendo así a la institución y el servicio al usuario. (ANEXO 1 PREGUNTAS 12, 13 Y 14).

Si la institución realizara cambios en la forma de trabajo actual el administrador expresó que no tendría inconveniente en modificar los procesos al contrario contribuiría en la adaptación e implementación de los mismos para mejorar el desempeño y que los resultados se vean reflejados en el cumplimiento de metas plasmado en el Plan Operativo Anual POA. (ANEXO 1 PREGUNTAS 15).

b) Análisis Entrevista a Jefes de Áreas o Departamentos.

Los responsables de proporcionar la información en la entrevista recaen en las jefaturas de Gestión Financiera, Educación Inicial y Modalidades de Administración Escolar; quienes aportaron información verídica del funcionamiento del área bajo su responsabilidad para indagar en cómo operan los procesos administrativos actuales y la aceptación o rechazo de realizar reingeniería de procesos en la institución obteniendo los resultados siguientes:

1) Principales Funciones

La Gestión Financiera se encarga de dar seguimiento a los procesos de transferencias de fondos a las escuelas y capacitarlas en la parte legal y toda la temática financiera para garantizar el cumplimiento de las mismas, realizar el control de rendición de cuentas de los centros escolares y dar seguimiento al presupuesto de cada uno de los centros escolares.

Por su parte Educación Inicial tiene como función principal dinamizar todo el modelo de educación Parvularia, dar asistencia técnica y administrativa a las instituciones que trabajan en educación inicial principalmente con la primera infancia, así como formar parte de una mesa técnica departamental.

Modalidades de Administración Escolar se encarga de definir y normar los componentes del presupuesto escolar y las áreas de inversión de los fondos que el Ministerio de Educación transfiere a las modalidades de administración de los centros escolares:

Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE). (ANEXO 2 PREGUNTA 1).

2) Procesos Administrativos Actuales

Los entrevistados manifestaron que para el desempeño efectivo sus funciones y las del personal bajo su responsabilidad se toman en cuenta el cumplimiento de los objetivos a partir de los lineamientos plasmados en el Plan Operativo Anual (POA) en el cual se establecen los indicadores de medición y verifican su cumplimiento trimestralmente, y es a partir de ellos que se establecen las tareas y funciones que ejecutará el personal siendo este el enlace con los procesos administrativos. (ANEXO 2 PREGUNTA 4).

Por esa razón cada jefatura para alcanzar los estándares de calidad cuentan con procedimientos que deben cumplir con ello destacando en gestión financiera la liquidación eficiente y oportuna de los paquetes escolares, telas y zapatos y que contenga la documentación de respaldo; en educación inicial radica la atención clara y oportuna a los centros escolares principalmente en la etapa de primera infancia con visión de desarrollo y mejora continua y para modalidades de administración escolar verificar el recibo de las transferencias y que estas estén debidamente legalizadas. (ANEXO 2 PREGUNTA 6).

En cuanto a la existencia de manuales de procesos administrativos aplicados actualmente en la institución los entrevistados coinciden que existe tal instrumento pero no garantizan su adecuada aplicación ya que manifiestan que este se encuentra obsoleto y necesita actualización de los mismos debido a que está en proceso el nacimiento de nuevas unidades funcionales a favor de mejorar el desempeño de la institución en general, dejando en evidencia la necesidad de estudiar los procesos exhaustivamente.

Al cuestionar sobre la existencia de problemas en relación con la ejecución eficiente de los procesos los entrevistados manifestaron que no presentan inconvenientes en que el personal cumpla con sus funciones y metas establecidas por la jefatura. (ANEXO 2 PREGUNTA 9).

3) Evaluación de Desempeño

El primer punto a indagar en este contexto fue si en cada jefatura contaba con algún mecanismo de evaluación y supervisión de las tareas del personal bajo su responsabilidad; es decir, se pretendía indagar sobre la evaluación del desempeño, así es como los entrevistados respondieron que no cuentan con un instrumento de evaluación; sin embargo en gestión financiera se aplica la observación para conocer cómo van avanzando y que está haciendo el personal; en educación inicial se envía al expediente de cada empleado un informe para ver sus logros y metas cumplidas cada año y que se enfoca en medir aspectos más cualitativos que cuantitativos; y por su parte modalidades de administración escolar expresa que el personal conoce sus funciones y no necesita que lo supervisen ya que estas se miden a través de los resultados que entregan a la jefatura cuando estos lo solicitan. (ANEXO 2 PREGUNTA 3).

También se cuestionó si el personal recibe capacitaciones periódicamente obteniendo como respuesta que si reciben capacitaciones pero no todo el personal éstas se enfocan más en los docentes y asesores pedagógicos porque se encargan de la mejora continua en los centros escolares; sin embargo es el Ministerio de Educación quien programa capacitaciones estableciendo los espacios y periodos para llevarse a cabo y lamentablemente no cubren la totalidad del personal de la institución. (ANEXO 2 PREGUNTA 7).

Entre las aptitudes que las jefaturas entrevistadas consideran no se ejecutan adecuadamente destacaron la falta de motivación y compromiso con la atención a los usuarios, conflictos personales y mezclar relaciones interpersonales con el desempeño adecuado en materia de colaboración y trabajo en equipo (ANEXO 2 PREGUNTA 10)

4) Reingeniería de Procesos

Los entrevistados expresaron que a su criterio si es factible realizar la reingeniería a los procesos administrativos en la institución ya que manifiestan que están obsoletos y se deben innovar y actualizar para facilitar la ejecución de las tareas. Los beneficios que a

su parecer se obtendría son agilidad en los procesos con tiempos más cortos de ejecución y calidad de atención a los usuarios y a los centros escolares. Entre las nuevas formas de trabajo propuestas por las jefaturas entrevistadas se destacaron: estudio de todos los procesos, crear un área de atención e información al usuario, buzón de sugerencias y quejas, *software* adecuado para los distintos procesos y programación de reuniones cada quince días para analizar cumplimiento de metas (ANEXO 2 PREGUNTAS 11, 12 Y 13).

Por otra parte, ante la idea de los cambios con la aplicación de reingeniería a los procesos, las tres jefaturas coinciden que no tendrían inconvenientes en hacer las modificaciones en los procesos y estarían accesibles a la adaptación e implementación de los mismos siempre y cuando no se incumplan los lineamientos legales establecidos por el Ministerio de Educación ya que ellos fijan el quehacer de la institución. (ANEXO 2 PREGUNTA 14). Con respecto a la aplicación de reingeniería a los procesos más de una vez los entrevistados opinan que si podría darse el seguimiento ya que se estaría buscando constantemente como mejorar, innovar y actualizar la forma de hacer el trabajo más fácil, ágil y con calidad; también expresaron que la reingeniería de procesos contribuiría a la simplificación de los mismos mejorando el desempeño del personal, optimizando el uso de recursos y brindando calidad de atención a los usuarios. (ANEXO 2 PREGUNTA 15).

Al conversar si actualmente existen acciones de mejoras que se estén ejecutando para simplificar los procesos los entrevistados respondieron que en materia de procesos administrativos no se han elaborado formalmente tales estudios; pero creen en la existencia de un comité que se encarga de las mejoras que han trabajado hasta el momento en reducir tiempos en procesos de escalafón, reacomodamiento de puestos, clima organizacional, creación de espacios para el desarrollo de los niños en primera infancia e infraestructura, pero no particularmente a procesos administrativos. (ANEXO 2 PREGUNTA 17).

c) Análisis de Encuestas a Personal Administrativo.

La recopilación de información se llevó a cabo a partir de una encuesta realizada a 59 empleados administrativos de la Dirección Departamental de Educación para conocer desde otro enfoque como se ejecutan los procesos administrativos y cuál es la actitud del personal ante la propuesta de cambios y mejoramiento de los mismos por medio de la reingeniería de los procesos; es por ello que se obtuvieron los siguientes resultados:

1) Información de Identificación General

El género que predominó en los encuestados fue el femenino con un 53% siendo la diferencia de 47% masculino; los cuales fueron seleccionados aleatoriamente de las diversas coordinaciones que integran la institución. El rango de edades más destacado fue de 41 a 55 años con 51%, 25% entre 22 a 40 años y 24% entre 56 a 65 años, demostrando con ello que el personal se encuentra en la etapa de adulta.

El 42% de los empleados oscilan entre un periodo de trabajo de 16 a 30 años, seguido del 34% que llevan de 31 a más años de laborar en la institución, finalizando con el 24% de empleados con tiempo de trabajo de 1 a 15 años. El personal de la Dirección Departamental de Educación se considera con alto grado de experiencia en las funciones específicas bajo su responsabilidad al poseer largos periodos de trabajo al servicio de los usuarios.

La Dirección Departamental de Educación cuenta con el 46% de empleados que han alcanzado nivel de estudio de bachiller, continuando con el 37% del personal con estudios universitarios, el 10% son técnicos y el 7% otro tipo de nivel académico.

Casi la mitad de los empleados alcanzaron nivel académico de educación media, seguido de una proporción cercana que cuentan con educación superior, pero todos con la disposición al trabajo al servicio de los usuarios.

2) Procesos Administrativos Actuales

Los resultados obtenidos al cuestionar si identifica algún problema en cómo se realizan los procesos administrativos fueron que para el 53% no existen problemas en su ejecución, sin embargo, el 41% opina lo contrario haciendo énfasis que el problema radica en la falta de comunicación entre los involucrados en el proceso quedando el 7% sin emitir respuesta alguna. (ANEXO 3 PREGUNTA 4). Al indagar sobre si existen muchas etapas en los procesos administrativos para obtener un resultado final existe discrepancia en las respuestas de los encuestados ya que el 51% manifestó que no presentan inconvenientes en la ejecución de estos y en contraposición el 42% opina que si, quedando el 7% sin emitir argumento. (ANEXO 3 PREGUNTA 6).

Con respecto a la existencia de manuales de procesos, se identificó desacuerdo entre las respuestas de los encuestados ya que el 51% manifestó no contar con estos y un porcentaje cercano de 47% asegura tener los manuales como medio de consulta quedando el 2% sin responder (ANEXO 3 PREGUNTA 1). Ante la alternativa de disponer de un instrumento que explique gráficamente los procesos para ayudar al desempeño de sus funciones el 71% considera que si ayudaría, el 20% que posiblemente se obtendría algún beneficio, el 3% respondieron que no contribuiría en lo absoluto y la diferencia de 5% no emitieron respuesta. (ANEXO 3 PREGUNTA 2).

Los empleados encuestados manifestaron con un 78% que realizar cambios en los procesos administrativos generaría efectos positivos, seguido de un 10% opinando que seguiría igual el hacerlo o no, para el 7% es indiferente haya cambios o no, por su parte el 2% piensa que se obtendrían efectos negativos quedando el 3% sin responder. (ANEXO 3 PREGUNTA 9). Y finalmente al preguntar si estaría de acuerdo que la institución evaluó los procesos administrativos el 90% del personal está de acuerdo con ello, el 7% no lo está y el 3% no respondió. (ANEXO 3 PREGUNTA 11). Por lo cual los procesos administrativos actualmente ejecutados en la Dirección Departamental de Educación cumplen con las expectativas de un poco más de la mitad del personal, sin

embargo es importante indagar en posibles áreas de mejora en los procesos administrativos actuales.

3) Evaluación del Desempeño

Al preguntar a los encuestados si se realizan evaluaciones de desempeño el 51% del personal mencionó que si realizan evaluaciones para medir su desempeño, por su parte el 46% manifestó lo contrario que no existe, ya que hasta el momento no se han sometido a ningún instrumento. Generando incertidumbre en la aplicación afectiva del mecanismo de evaluación o la inexistencia de este. (ANEXO 3 PREGUNTA 5).

Dentro del mismo contexto se procedió a preguntar si los empleados reciben formación continua que sea útil para realizar los procesos administrativos obteniendo como resultado que un 41% de los encuestados expresaron no recibir oportunidades de formación, un 36% opinó que si recibe formación pero estas no son constantes pese a contribuir a realizar mejor sus labores, el 22% afirmó recibir formación adecuada para sus funciones y el 2% se abstuvo de emitir una respuesta. (ANEXO 3 PREGUNTA 10).

Por lo cual se vuelve necesario realizar planes de formación continua que ayuden a que se ejecuten de una mejor manera los procesos administrativos, para contribuir a la optimización del desempeño del personal y brindar calidad de atención a los usuarios.

4) Adaptación a Nuevas Formas de Trabajo.

Inicialmente se procedió a conocer el punto de vista de los encuestados sobre los efectos que tendría realizar una nueva metodología de trabajo al momento de ejecutar sus funciones y ante ello el 88% opinó que sería favorable adoptar una nueva metodología que ayude a ejecutar de la mejor manera los procesos, al 8% le es indiferente los cambios en ellos, al manifestar que no les afecta en los procesos que ellos realizan y el 3% no emitieron respuesta. (ANEXO 3 PREGUNTA 7). Por lo cual los empleados consideran que llevarse a cabo nuevas metodologías de trabajo sería favorable para el desempeño de sus funciones, dar mejor atención al usuario y la institución a nivel global.

También se indagó en conocer si de realizarse cambios en la forma de trabajo cual sería la actitud de los encuestados, ante lo cual el 90% expresó que colaborarían con la implementación de una nueva forma de trabajo, que su actitud sería positiva para mejorar la calidad en los servicios y mostrar un mejor desempeño de sus funciones, mientras que el 7% rechazaría el cambio por temor a no realizar sus labores de manera eficiente y el 3% no respondió. (ANEXO 3 PREGUNTA 8). Los empleados manifiestan estar con la disposición de colaborar con los cambios y su futura implementación previa al análisis de los costos y beneficios que estos traigan consigo.

Finalmente, se preguntó a los encuestados si la institución misma se encontraría preparada para los cambios en los procesos y poder adaptarse rápidamente a los mismos obteniendo como resultado que un 43% opinó que la institución estaría preparada para enfrentar los cambios, un 37% manifestó que posiblemente esté preparada para los cambios, sin embargo, una mínima proporción del 15% expresó que la institución no está apta para los cambios mostrando cierto grado de resistencia a ellos y un 5% no respondió a la interrogante. (ANEXO 3 PREGUNTA 12). Menos de la mitad de los encuestados garantizan que la Dirección Departamental de Educación esté preparada para adaptarse a cambios en su forma de trabajo pese a que ello contribuya a la optimización de su desempeño del personal y mejorar la atención al usuario.

5) Percepción del Personal sobre la Reingeniería de Procesos

Para los empleados de la Dirección Departamental de Educación el objetivo principal que se persigue con la reingeniería de procesos es lograr los objetivos de la institución, sin embargo también consideran que ayuda a tomar decisiones rápidas para determinar controles óptimos; por su parte otros manifiestan que contribuye a medir los procesos actuales (ANEXO 3 PREGUNTA 13); por tanto existe una conciencia y conocimiento de los beneficios que obtendría la institución con el estudio de reingeniería de procesos administrativos.

En relación a la importancia de realizar el rediseño de los procesos los resultados obtenidos reflejan que un 69% afirman que es importante llevar a cabo un rediseño de los procesos, un 19% se muestra indiferente al rediseño, el 10% opina que no es importante llevar a cabo una reingeniería por temor a verse afectado a cambiar su rutina de trabajo o su forma de realizar sus actividades laborales o por verse obligado a tomar cursos que le permitan comprender mejor los procesos que busca calidad, tiempos, y mejoras del servicio al usuario, quedando el 2% sin responder. (ANEXO 3 PREGUNTA 14). Ante la pregunta si la reingeniería se podría poner en práctica en la institución un 78% manifestó que podría implementarse en la institución lo que refleja disposición para realizar los cambios y aceptación de nuevas formas de trabajo, el 12% opina que no se podría llevar a cabo al estar en desacuerdo que lo procesos ya establecidos se cambien y el 10% no emitió juicio ante la interrogante. (ANEXO 3 PREGUNTA 15).

6) Ventajas de la Reingeniería

Según la percepción del personal de la Dirección Departamental de Educación las ventajas que se obtendrían con la reingeniería de procesos en orden de prioridad a su criterio son: crear sistemas más rápidos, agilizar los procesos administrativos, disminuir costos, tiempo y recursos, medir los procesos existentes y una mínima parte comparte que todas las opciones son ventajosas por lo tanto son múltiples utilidades y beneficios a obtener con una nueva forma de trabajo por ello la reingeniería de procesos se vuelve factible implementarse en la institución. (ANEXO 3 PREGUNTA 16).

Como empleados de la institución al cuestionar sobre si recomiendan que se utilice la reingeniería en la institución se obtuvo como respuesta que el 78% recomienda el uso de reingeniería de procesos administrativos ya que mejoraría en gran medida a que el usuario y el mismo empleado se sienta satisfecho de su trabajo y del servicio recibido, el 12% no la recomienda al manifestar que podrían llegar hacer los procesos más complejos y les sería difícil entender la nueva metodología de trabajo y el 10% no respondió. (ANEXO 3 PREGUNTA 17).

7) Expectativas con la Aplicación de Reingeniería

Al cuestionar a los empleados sobre los cambios que trae consigo la aplicación de reingeniería de procesos en la institución se obtuvieron como respuestas que sufrirían cambios: el papel del empleado cambian de controlado a facultado, las acciones cambian de tareas simples a trabajos multidimensional, cambian las unidades de trabajo de departamento funcionales y los coordinadores cambian de supervisar a entrenar. (ANEXO 3 PREGUNTA 18).

Con respecto a que si la reingeniería optimizaría el desempeño, minimizaría los costos y elevaría la efectividad, el personal manifestó con un 78% que si se obtendrían tales beneficios, el 12% opina que no permitirá la optimización y que los procesos seguirán igual, el resto que es el 10% decidió no emitir argumento. (ANEXO 3 PREGUNTA 19); por tanto cerca de la totalidad de los empleados asegurar que sería beneficiosa su aplicación en la Dirección Departamental de Educación.

Los empleados opinan que el factor más influyente en el rediseño de procesos es la calidad debido a que su trabajo se enfoca en el servicio a los usuarios, seguido del tiempo en que se realizan los procesos para resolver problemas que aquejan los centros escolares, por otra parte los costos en que se incurre en realizar un proceso más de una vez; es así como la institución busca brindar excelente servicio al usuario al solventar sus necesidades e inquietudes, es por ello que a partir de la reingeniería se pretende alcanzar alto niveles de calidad. (ANEXO 3 PREGUNTA 20).

Del personal de la Dirección Departamental de Educación el 85% considera que la reingeniería de procesos administrativos debe implementarse en toda la institución para que sus resultados sean más efectivos y no tratar áreas o coordinaciones de manera aislada, ya que el trabajo en conjunto e interrelacionado facilita y garantiza la optimización del personal y de la institución misma, el 10% considera que no se podrá realizar un trabajo que ayude rediseñar los procesos existentes porque vendría afectar a

los que la institución ya tiene establecidos, y el resto 5% no emitió opinión. (ANEXO 3 PREGUNTA 21).

2. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

a. Visualización de Procesos

Los procesos no están claramente visibles para los empleados, debido a que se encuentran obsoletos y dispersos en diversos documentos siendo necesario la recopilación y actualización de los mismos; también manifiestan que contar con diagramas de flujos de procesos administrativos sería muy útil para comprender y saber a quién recurrir al desempeñar sus funciones; a su vez contribuiría al proceso de inducción de nuevas contrataciones.

b. Gestión del Cambio

Tanto el administrador general, jefaturas y los empleados de la Dirección Departamental de Educación consideran que llevarse a cabo el estudio de la reingeniería de procesos para proponer nuevas metodologías de trabajo sería favorable para el desempeño de sus funciones y dar mejor atención al usuario; es por ello por lo que muestran la disposición de colaborar con la futura implementación previa al análisis de los costos y beneficios que esta incurran ya que consideran que la institución está preparada para los cambios que se puedan generar en los procesos ya establecidos, sin embargo una mínima proporción opina lo opuesto mostrando resistencia a ellos, esto posiblemente por dificultad para adaptarse al trabajo pese a que ello garantice la optimización de su desempeño.

c. Infotecnología

El administrador general manifestó que para llevarse a cabo la reingeniería como parte de los recursos es necesaria la obtención de un sistema informático donde se visualicen en procesos cortos el control de matrícula, inventarios, infraestructura, recursos financieros, entre otros lo que ayudaría a dar mejor respuesta a los centros escolares.

Por su parte las jefaturas expresaron que se cuenta con dos sistemas denominados Libre Office y OpenOffice Writer con el cual realizan todos sus procesos y manifiestan que les ayuda a cumplir con su trabajo ya que los procesos cuentan con un nivel de complejidad medio y el sistema es de fácil comprensión y utilidad; sin embargo no descartan adaptarse a nuevos sistemas que faciliten aún más el desempeño de sus funciones.

El personal mencionó que dispone de las herramientas informáticas básicas para realizar su trabajo percibiendo que a su parecer si se está contribuyendo a optimizar el desempeño para mejorar el servicio a los usuarios; no obstante es importante analizar qué mejoras o actualizaciones necesitan para adquirirlas posteriormente.

3. ROLES DE LA REINGENIERÍA

a) El Equipo de Reingeniería

Partiendo de las respuestas emitidas por el personal de la Dirección Departamental de Educación se logró deducir que dentro de la misma no se cuenta con un equipo de reingeniería ya que nunca se ha realizado o implementado un estudio de reingeniería anteriormente que requiriese la estructuración del mismo, por lo cual es necesario hacer una evaluación del personal que podría estar facultado para formar parte de dicho equipo para ser capacitado en su función principal para interponer sus buenos oficios al servicio de optimizar el desempeño del personal alcanzando con ello la efectividad.

b) El Comité Directivo

A partir de lo indagado en las encuestas se determinó que La Dirección Departamental de Educación no tiene estructurado un comité directivo enfocado exclusivamente en dar seguimiento a la actualización e innovación de los procesos administrativos por lo cual es evidente la necesidad de analizar el personal que formará parte del mismo incluyendo las direcciones, las responsabilidades de cada miembro y sus planes de operación para el seguimiento de su cumplimiento; lo importante radica en informar a todo el personal de la institución para que en conjunto trabajen por la optimización del desempeño de toda la institución.

4. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

a. Matriz de Actividades con Problemas. FIGURA N° 5

ACTIVIDADES CON PROBLEMAS	IMPACTO DE LOS PROBLEMAS EN LOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD	
PROBLEMA	TIPO DE PROBLEMA	IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS DEL PROCESO
Autorización y aprobación de procesos	Se trabajan de manera aislada como el esfuerzo realizado por Desarrollo Humano al estandarizar los procesos de escalafón pero sin embargo no se da en la Dirección Departamental de Educación	Pérdida de tiempo y actualización de procesos de forma individual no colectiva
Existencia de manuales de procesos administrativos	Se encuentran obsoleto y necesita actualización de los mismos debido a que está en proceso el nacimiento de nuevas unidades funcionales a favor de mejorar el desempeño de la institución	No garantizan su adecuada ejecución en algunas áreas lo dificulta la realización efectiva de actividades
Instrumento de evaluación y supervisión de las tareas del personal	No cuentan con un instrumento de evaluación; sin embargo en gestión financiera se aplica la observación para conocer cómo van avanzando y que está haciendo el personal	Reciben capacitaciones pero no todo el personal, éstas se enfoca más en los docentes y asesores pedagógicos lo que causa falta de motivación y compromiso con la atención a los usuarios.
Visualización de Procesos	Los procesos no están claramente visibles para ellos, debido a que se encuentran obsoletos y dispersos en diversos documentos. No tienen diagramas de flujos de procesos administrativos	En muchos casos resulta difícil comprender y saber a quién recurrir al desempeñar sus funciones
Equipos informáticos	Es necesaria la obtención de un sistema informático donde se visualicen en procesos cortos el control de matrícula, inventarios, infraestructura, recursos financieros, entre otros lo que ayudaría a dar mejor respuesta a los centros escolares	Aumenta el tiempo en la realización de los procesos e influye en la calidad del servicio

b. Diagrama de Análisis de Procesos

El personal de la Dirección Departamental de Educación expresó que se cuentan con manuales de procedimientos pero estos se encuentran obsoletos, dispersos y en diferentes documentos y desactualizados por lo cual se vuelve indispensable realizar la recopilación de los mismos para actualizarlos e innovarlos en función de facilitar la ejecución de las funciones y optimizar de desempeño de la institución en su totalidad; a su vez manifestaron que una manera de facilitar la interpretación de los mismos es el diseño de diagramas de flujos que reflejen en simples pasos el que hacer en su puesto de trabajo es por ello que disponer del instrumento es de vital importancia para el personal de la Dirección Departamental de Educación.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES

c. Alcances

La recolección de información se realizó con el valioso apoyo del Administrador, las jefaturas de Gestión Financiera, Educación Inicial y Modalidades de Administración Escolar y los empleados administrativos de la Dirección Departamental de Educación; con los resultados se pretende describir la situación actual de la institución identificando áreas de mejora en los procesos administrativos actualmente ejecutados para con ello crear una propuesta de reingeniería a los procesos administrativos como estrategia para optimizar el desempeño del personal de la Dirección Departamental de Educación ubicada en San Salvador.

d. Limitaciones

Para el desarrollo de la investigación de campo se presentaron circunstancias que dificultaron la recopilación de la información entre los cuales destacan: la disponibilidad de tiempo para responder las entrevistas por parte del Administrador General y las Jefaturas por su carga de trabajo en la jornada, teniendo que recurrir a reprogramaciones de las mismas y en algunos casos a ser enviadas por correo electrónico para su llenado sin obtener resultados efectivos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. Conclusiones

1. Los procesos administrativos ejecutados actualmente en la Dirección Departamental de Educación están obsoletos y dispersos en diferentes documentos dificultando el acceso oportuno a los mismos por parte de los empleados como medio de consulta de sus funciones.
2. El impacto que el rediseño tendría en cada uno de los procesos es una reducción de los tiempos de respuesta representando un ahorro sustancial que puede ser aprovechado para otras actividades dentro de la Dirección Departamental de Educación.
3. El personal se muestra optimista con la innovación y actualización de una nueva forma de trabajo que oriente a optimizar el desempeño y brindar calidad de atención al usuario alcanzando la efectividad.
4. Las capacitaciones que se realizan en la Dirección Departamental de Educación en su mayoría están enfocadas a los docentes y asesores pedagógicos y son mínimas las programadas para el personal administrativo, no abarcan todo el personal de la institución y los periodos para la ejecución de las mismas no están claramente definidos.
5. La Dirección Departamental de Educación se encuentran dentro de una normatividad rígida y estricta, donde no es posible incluir cambios o mejoras, si éstas no son aprobadas por instancias superiores, se conoce que se ha tratado de solucionar los problemas de información, desarrollando software y aplicando tecnología de información, ya que se intenta acelerar la forma de cómo se hacen las cosas, pero los procesos obsoletos siguen siendo los mismos.

6. La Dirección Departamental de Educación cuenta con el equipo informático básico para que el personal ejecute los procesos; sin embargo manifiestan la necesidad de adquirir o diseñar aplicaciones que permitan controlar procesos más complejos lo que ayudaría al manejo de la información para dar mejor respuesta a los usuarios.
7. Existe incertidumbre en la aplicación afectiva de un mecanismo de evaluación o la inexistencia de éste ya que un poco más de la mitad de los empleados afirman que se evalúa el desempeño para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y la diferencia manifiesta lo contrario.

b. Recomendaciones

1. Recopilar en un documento único llamado manual de procesos administrativos todos los procesos que se ejecutan en la Dirección Departamental de Educación para facilitar el acceso a los mismos cuando el personal lo requieran.
2. Aprovechar la reducción de tiempos de respuesta en el desarrollo de otras actividades productivas que permitan hacer mucho más eficiente la atención al usuario.
3. Proponer nuevas metodologías de trabajo que se realicen a mediano o largo plazo para mejorar el desempeño de las funciones del personal para optimizar su desempeño y que estos puedan visualizar la calidad de su ejecución y hacer aportes o mejoras en los procesos.
4. Elaborar planes de capacitación para el personal administrativos sobre los contenidos que contribuya a ejecutar mejor sus funciones con el fin de optimizar del desempeño de los mismos, mejorando la integración del trabajador a la institución, la igualdad de oportunidades y garantizar la calidad del servicio a los usuarios.

5. Tomar en cuenta la reglamentación interna y las condiciones que establezca el Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de Educación para implementar la reingeniería de procesos en la institución y con ello garantizar el éxito de su ejecución a largo plazo.
6. Analizar la factibilidad en cuanto a costos y beneficios en la adquisición de nuevos sistemas informáticos avanzados y la capacidad del personal en la adaptación y uso eficiente de los mismos en la ejecución de sus funciones.
7. Diseñar un manual de evaluación del desempeño para efectuar las correspondientes evaluaciones por lo menos dos veces al año para dar un adecuado tratamiento a los resultados obtenidos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas trazados por parte de la dirección departamental de educación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN.

A. IMPORTANCIA

La propuesta de nuevas metodologías de trabajo que se elaborará para la implementación en la Dirección Departamental de Educación servirá como alternativa de cambio e innovación en las labores del personal de la institución, quedando bajo responsabilidad de esta, su futura puesta en marcha como alternativa para la optimización del desempeño y efectividad en la utilización de los recursos.

La elaboración de la misma se orienta a tres enfoques, esto de manera paralela ya que se encuentran interrelacionadas en la aplicación de la reingeniería.

El Personal conformado por la Directora Departamental, Administrador General, Jefes de Coordinaciones y Empleados Administrativos a quienes se les buscará diseñar recursos que contribuyan a optimizar su desempeño.

La Tecnología como recurso innovador se utilizará para agilizar los procesos administrativos por medio de una propuesta de programas computacionales de acceso libre que se enfoquen en solventar necesidades específicas de las coordinaciones.

Así mismo los Procesos Administrativos que serán recopilados, rediseñados y actualizados; donde se simplifiquen las tareas y los tiempos de respuestas contribuirá a que el personal comprenda fácilmente como realizar sus funciones.

B. OBJETIVOS

Objetivo General

Aplicar los conocimientos sobre la reingeniería de procesos al elaborar una propuesta de nuevas metodologías de trabajo para optimizar el desempeño del personal de la institución ahorrando así tiempo, costo y servicio.

Objetivos Específicos

- Analizar los procesos actuales para detectar elementos de cambio a tomar en cuenta en el diseño de nuevos procesos administrativos alternativos para posterior ejecución de los mismos.
- Determinar la factibilidad de la incorporación de nuevos sistemas computacionales especializados para agilizar los procesos administrativos y el desempeño del personal de la Dirección Departamental de Educación.
- Evaluar la metodología de evaluación de desempeño del personal de la institución, indagando en los factores más importantes que se quieren monitorear para diseñar un instrumento más efectivo.

C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

1. Visión

“Lograr que los niños y jóvenes salvadoreños desarrollen saberes y conocimientos científicos y técnicos, de recreación y deporte que contribuyan a estar óptimamente preparados para seguir estudios superiores, de acuerdo con los requerimientos del departamento y el país”.

2. Misión:

“Cumplir y hacer cumplir las normas de educación en el departamento de San Salvador, para mejorar los índices de desarrollo humano, mediante la ejecución de proyectos y programas educativos y sociales en coordinación con el Ministerio de Educación, Gobiernos Municipales del Departamento, e Instituciones comprometidas con la Educación”

3. Valores

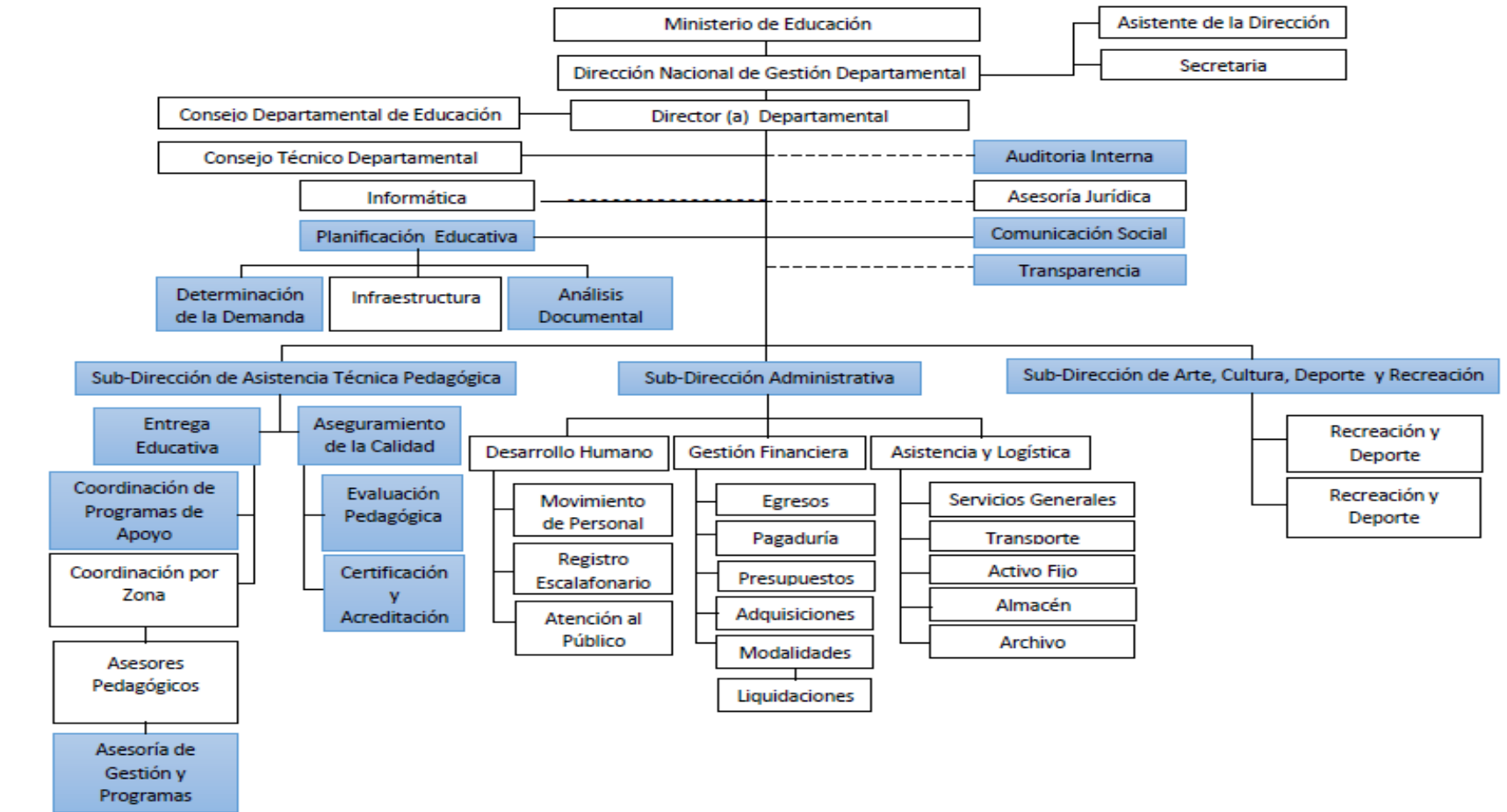
- **Solidaridad:** Del personal de la institución para cumplir con el objetivo de brindar calidad en el servicio a los usuarios y solventar las necesidades básicas de los centros escolares.
- **Compromiso:** Con la educación y los actores protagónicos personal y usuarios al unirse voluntariamente al efectivo cumplimiento de los principios, valores y funciones de la institución.
- **Calidad:** Al preocuparse permanentemente por la superación y la excelencia en el trabajo, así como la mejora continúa de las funciones y actividades.
- **Equidad:** Trato igualitario, en cuanto al acceso, permanencia y éxito en el sistema educativo para todos y todas, sin distinción de género, raza, religión o condición social, económica o política.
- **Transparencia:** Actitud firme de trabajar con apego a la honradez y buen manejo de los bienes públicos y disposición de rendir cuentas a la ciudadanía.
- **Eficiencia.** Trabajando de manera esforzada para lograr el objetivo principal de la institución con el mínimo de los recursos para optimizar el desempeño.

4. Organización de la Dirección Departamental de Educación

FIGURA N° 6 Niveles Jerárquicos de las Instituciones

NIVEL	FUNCIÓN PRINCIPAL
Directivo	Las funciones principales serán: establecer políticas, crear y normar procedimientos que debe seguir la institución, cumplir reglamentos y decretar resoluciones que permitan el desempeño óptimo del personal de la institución.
Ejecutivo o Sub- Unidades	Es el segundo al mando de la institución, su función consistirá en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que establezca el nivel directivo y a su vez planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la institución, manejar planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas.
Asesor	No tendrá autoridad en mando, únicamente aconsejará, informará y preparará proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable y demás áreas que tenga que ver con la institución.
Auxiliar o de Apoyo	Ayudará a los niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.
Operativo	Conformará el nivel más importante de la institución y será el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la misma, tendrá segundo grado de autoridad y será responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad.
Coordinaciones o Departamento	Su función principal consistirá en integrar las actividades de departamentos independientes para cumplir las metas de la institución con eficacia, el grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades.

FIGURA N° 7 ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN



RELACIÓN DE COORDINACIÓN _____
LINEA DE AUTORIDAD - - - - -

FECHA: SEPTIEMBRE 2015

Símbolos y referencias del organigrama

- ✓ Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre.
- ✓ Las horizontales señalan especialización y correlación.
- ✓ Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando
- ✓ Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo
- ✓ Las líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- ✓ Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador, es una institución con dependencia del Ministerio de Educación de El Salvador y del Presupuesto General del Estado, cada Departamental de Educación que está establecida a nivel nacional tiene un organigrama que muestra cada una de áreas de trabajo, así como las unidades que dependen de este. El organigrama de la Departamental de San Salvador consta de 3 áreas y 16 unidades de trabajo, así como aproximadamente 96 trabajadores.

El equipo investigador toma a bien elaborar una propuesta de un nuevo organigrama que contribuya a optimizar el desempeño del personal y facilitar la comprensión del mismo garantizando un mejor funcionamiento y dirección de las acciones que pueda tomar la institución para próximos cambios internos, todo esto se realiza observando la complejidad del organigrama actual en la comprensión de su estructura organizacional.

La Dirección Departamental de Educación está ligado al organigrama general del Ministerio de Educación, en ese sentido se comienza a explicar cada uno de las Sub-unidades, Departamentos y unidades que se propone implementar en la institución:

- ✓ **Ministerio de Educación:** Organismo Oficial que se encargará de gestionar las tareas administrativas relacionadas con la educación y la cultura.
- ✓ **Consejo Consultivo Departamental:** Participará en la elaboración e implementación de planes, programas y proyectos de desarrollo educativo departamental, así como elaborar propuestas de mejoras en los niveles de la comunidad educativa.
- ✓ **Consejo Técnico Departamental:** Órgano Formal de carácter consultivo que tendrá como propósito la discusión y establecimiento de estrategias necesarias para mejorar la organización, planeación y evaluación de los procesos institucionales.

- ✓ **Auditoría Interna:** Unidad Independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, incorporada para agregar valor y mejorar las operaciones de la institución cumpliendo los objetivos y aportando un enfoque disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control.
- ✓ **Asesoría Jurídica:** Unidad Independiente que se encargará de solventar temas relacionados con la aplicación de normativas, leyes y reglamentos de Derecho.
- ✓ **Comunicación Social:** Unidad que estudiará e investigará la comunicación, la información, la expresión, el rol de los medios de comunicación masiva y las industrias culturales a nivel de materia de educación.
- ✓ **Transparencia:** Unidad Independiente que se encargará de prevenir y erradicar todo acto de corrupción, ya sea por parte de los centros escolares, alumnos, directores o jefes de unidades relacionados con el sistema educativo.
- ✓ **Informática:** Será la unidad encargada de establecer programas que vayan encaminados agilizar los procesos que la institución tiene, se propone que esta unidad sea de los mandos ejecutivos por tener ya establecidas sus funciones con la Dirección y con las Sub-Direcciones.
- ✓ **Planificación Educativa:** Tendrá como propósito integrar a tres unidades:
 - a. **Determinación de la Demanda,** buscará conocer el total de la población en cada centro escolar a través de los censos programados cada dos meses.
 - b. **Infraestructura,** dotará a las instituciones educativas públicas, de equipamiento y mobiliario para incrementar el acceso de la población en edad escolar. Y
 - c. **El Análisis Documental,** utilizará la información cualitativa de documentos escritos, recopilada en normas, leyes, dictámenes, informes, quejas registradas por parte los centros escolares.

Las unidades que se han creado como lo son: Auditoría Interna, Comunicación Social y Transparencia, así como las que se proponen a Planificación Escolar, pretenden que la Dirección Departamental tenga mayor control de los procesos que en el organigrama actual no se muestran, siendo estos de vital importancia para que los usuarios conozcan la importancia y la necesidad de recurrir a ellos ante cualquier consulta, de igual manera crear un orden por niveles como los mandos de dirección, mandos ejecutivos, y operativos.

- **Sub-Dirección de Asistencia Técnica Pedagógica.**

Tendrá como función favorecer la creación de espacios institucionales de participación y desarrollo profesional de los equipos técnicos del ámbito educativo de modo que provean una comunidad de formación permanente, fomentando actitudes de compromiso con la mejora del sistema educativo, y es por ello que se propone crear dos departamentos:

1. **La Entrega Educativa**, donde se llevará el control y coordinación de aquellos programas de apoyo que tiene la institución, como el programa de alimentos, el programa nacional de alfabetización, paquetes escolares, educación inicial entre otros y crear la coordinación por zona;
2. **Aseguramiento de la Calidad**, donde se llevará el control de la Evaluación Pedagógica de los directores y centros escolares donde el nivel de enseñanza está muy bajo y la unidad de Certificación y Acreditación quien será la encargada de certificar y acreditar todos aquellos procesos de enseñanza plasmadas en el sistema de educación.

- **Sub-Dirección Administrativa**

La cual estará integrada por tres departamentos de trabajo:

1. **Desarrollo Humano**, quien será encargado de garantizar un ambiente adecuado para que las personas puedan desarrollar y potenciar sus habilidades para llevar una vida creativa y productiva dentro de la institución.

2. La Gestión Financiera, será una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión institucional ya que le corresponderá los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros de la institución.

3. Asistencia y Logística, quien será la encargada de todo lo referente a servicios generales, transporte, activos fijos, almacén y archivo, así como la asistencia y ayuda a cualquier actividad que requiera la institución.

- **Sub-unidad de Arte, Cultura, Deporte y Recreación**

Será la encargada de fomentar los valores sociales, culturales, deportivos y de recreación en cada uno de los centros escolares, se propone mantener la idea fundamental por la cual fue creada y seguir manteniendo los principales y programas de apoyo a la comunidad educativa.

D. APLICACIÓN DEL PROCESO DE REINGENIERÍA

1. Análisis de Procesos Actuales y Futuros

Actualmente, en la Dirección Departamental de Educación no se han ejecutado proyectos de cambio en relación con los procesos administrativos pues los mismos se encuentran dispersos y obsoletos generando la necesidad de hacer una recolección de ellos y el respectivo análisis para detectar las deficiencias en los procesos, en recursos humanos y tecnología para plantear nuevas formas de trabajo para lograr la optimización del desempeño ofreciendo una propuesta que dé solución a los problemas existentes.

A continuación se detallan los puntos que se deben trabajar para que la institución alcance la optimización del desempeño del personal:

a. Actualización de Procesos

Los procesos administrativos que la institución aplica actualmente están dispersos, obsoletos y desactualizados; por lo cual se deben recopilar en un documento único para posteriormente analizarlos identificando aquellos de prioridad, la repetición de tareas y

la relación entre las diversas coordinaciones para proceder al rediseño de los mismos a partir de los hallazgos para que estos estén correctamente orientados al cumplimiento de los objetivos; es decir, se debe diseñar un manual de procesos administrativos y junto con ello formularios de procesos que describan claramente el deber ser de cada proceso para que facilite su interpretación al momento de su ejecución.

b. Programa de Capacitaciones.

La Dirección Departamental de Educación enfoca sus capacitaciones en los docentes y asesores pedagógicos hoy en día sin dar prioridad al personal administrativo de la institución, por lo cual, con el fin de apostar por un mejor desempeño del personal se debe diseñar programas de capacitaciones con temáticas orientadas a que los empleados aprendan a desarrollar sus habilidades y destrezas en función del cumplimiento de los objetivos, mejorar las relaciones con los compañeros, capacitarlos en el manejo de sistemas computacionales y mecanismos de calidad en la atención al cliente para formar empleados óptimos en el desempeño de sus funciones.

c. Aplicación de la Tecnología.

Ante la necesidad de estar actualizados en la forma más fácil de realizar las tareas es obligatorio que la Dirección Departamental de Educación invierta en la tecnología, en la adquisición de programas computacionales especializados que contribuyan a facilitar la realización de los procesos fáciles o complejos que requieren altos periodos de tiempo de ejecución y enfocarse en aquellas funciones que no se pueden mecanizar, Por esa razón se plantea como alternativa adoptar nuevas formas de trabajo de la mano de la tecnología para facilitar el trabajo y optimizar el desempeño del personal, el tiempo de respuesta y la calidad del servicio a los usuarios.

d. Evaluación de Desempeño.

Actualmente en la institución no se implementa un instrumento para evaluar el personal, más bien cada coordinación busca alternativas propias para controlar las tareas que realizan el personal como la observación, informes de resultados semanales y otras que

consideran que no es necesario hacer uso de la evaluación ya que cada uno conoce sus responsabilidades; ante dicha situación, es indispensable proporcionar a la Dirección Departamental de Educación de un instrumento de evaluación del desempeño con indicadores a analizar, determinar los periodos y metodología de evaluación para garantizar con ello un mejor control en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

2. Revisión y Análisis de Elementos de Cambio

Los problemas más fácilmente identificables en la Dirección Departamental de Educación son la falta de comunicación y la planeación del trabajo, que constituyen elementos de cambio dentro de la institución.

Para solventar dichas dificultades debe aplicar los siguientes cambios de forma permanente o temporal.

1. Procesos administrativos computarizados a través de la aplicación de nuevos programas para agilizar los mismos.
2. Capacitación a los empleados orientada a la optimización del desempeño, que deberá efectuarse una vez al año.
3. Fomentar la relación entre empleados, como también la de jefe y empleado a través de una mayor comunicación de ambas partes; promoviendo la colaboración entre coordinaciones para el traslado de información
4. Mejorar el diseño de los formularios que la institución utiliza como el control de combustible, bodega, permisos y licencias de personal docente.
5. Concientizar al empleado sobre la importancia que este tiene dentro de la institución incentivándolo a optimizar su desempeño y el logro de metas.
6. Optimizar los procesos de trabajo mediante evaluaciones periódicas a los departamentos involucrados.

3. Analizar la Información de la Institución y del Proceso de Trabajo

En la Dirección Departamental de Educación se han podido identificar que los procesos administrativos se encuentran dispersos y, obsoletos y no cuentan con mecanismos formales de revisión, aprobación y autorización y; a su vez requieren la intervención de varias coordinaciones para alcanzar el objetivo final provocando con ello deficiencias en el desempeño del personal al no contar con un instrumento que establezca las funciones específicas de cada uno y que sea de fácil comprensión de los mismos por lo cual es necesario diseñar y proporcionar dicho instrumento a la institución.

Por otra parte, la comunicación entre las áreas y entre jefes y empleados se ejecuta vía teléfonos, notas escritas o memorando, correos electrónicos institucionales o personales y reuniones presenciales; en materia de relaciones interpersonales se observa poco trabajo en equipo, mínima colaboración con los compañeros y falta de motivación en la atención a los usuarios por lo cual se debe capacitar al personal para que se cambie la actitud y el personal este más comprometido con los objetivos de la institución.

En síntesis, la Dirección Departamental de Educación requiere de la actualización e innovación de los procesos administrativos así como mecanismos de revisión, aprobación y autorización de ellos, para garantizar que su ejecución se base en requisitos legales y formales y esto garanticen el desempeño óptimo del personal, así como fomentar el trabajo en equipo, la colaboración con los compañeros y la calidad de atención a los usuarios, esto a través de capacitaciones al personal.

4. Definir Nuevos Procesos Alternativos







Tal como se menciona en el diagnóstico, la Dirección Departamental de Educación no cuenta con un Manual de Procesos formalmente diseñado; más bien, dentro de sus documentos generales y sus normativas se mencionan los procesos que se llevan a cabo pero de manera descriptiva, lo que dificulta que el personal comprenda e interprete fácilmente las funciones que deben realizar; es por ello, que en el presente apartado se

proponen una serie de diagramas que se elaboraron a partir de la información proporcionada por el Administrador General de la cual se extrajeron los procesos principales, las actividades y el responsable, posteriormente se les asignó una simbología para facilitar su interpretación y que estos se vuelvan instrumento de consulta del que hacer de los empleados según las funciones específicas asignadas; los procesos son:

- a. Formulación del Presupuesto
- b. Traslado de Fondos
- c. Elaboración y Divulgación del Plan Operativo Anual
- d. Liquidaciones (Bonos)
- e. Liquidación de Proyectos Complementarios
- f. Inscripción al Escalafón, Elaboración de Carpeta y Carnet
- g. Inspección de Bienes Muebles para su Arrendamiento
- h. Asignación de Combustible
- i. Liquidación de Combustible

Para cada uno de los mencionados, se describe brevemente en que consiste y porque es importante su eficiente ejecución, y posteriormente se presenta el diagrama de procesos propuesto para cada uno de ellos.






FIGURA N° 8 SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Operación
	Traslado
	Inspección
	Inspección y Operación
	Archivar
	Demora














Diagramas de Análisis de Procesos⁴³

a. Formulación del Presupuesto

Se elabora con el fin de asegurar el logro de los objetivos previstos en el Plan Operativo Anual (POA); este además es una herramienta de administración, planificación, control, gestión gubernamental y jurídica; a su vez sirve de soporte para la asignación de recursos y especifica las unidades responsables de ejecutar los programas y proyectos establecidos en el presupuesto.

Grafica de Procesos			
Proceso		Formulación del Presupuesto	
Departamento		Administración General	
Método a Aplicar			
Operación N°	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Presupuesto/Ministerio de Educación	Notifica a Director(a) Departamental sobre el inicio del proceso de formulación del presupuesto del siguiente año.
2		Director(a) Departamental	Establece reunión con Coordinador Administrativo para iniciar proceso de formulación de presupuesto
3		Coordinador Administrativo	Notifica a miembros de equipo, establece fecha de primera reunión y convoca.
4		Equipo de formulación de presupuesto.	En la primera reunión, establecen calendario de trabajo, revisan políticas y lineamientos Institucionales para la formulación del presupuesto.
5		Equipo de formulación de presupuesto.	Inicia proceso de elaboración de Presupuesto Preliminar, para ello establece los requerimientos de Recursos Humanos, Financieros y Materiales, en la Dirección Departamental, además solicitan a Presupuesto / Ministerio de Educación la cuantía de fondos asignados a los Centros Escolares.






⁴³ Manual de procesos de la Dirección Departamental de Educación











6		Presupuesto / Ministerio de Educación	Notifica a Director(a) Departamental el techo presupuestario a ser asignado a la departamental para su funcionamiento interno.
7		Director (a) Departamental	Notifica a Equipo encargado de la formulación de presupuesto, sobre el techo presupuestario asignado.
8		Equipo de formulación de presupuesto.	Comunica el techo presupuestario asignado por rubro a las unidades siguientes Desarrollo Humano, Compras y Planificación
9		Encargado de la Planificación en Departamental	Gestiona elaboración y consolidación del Plan Anual de Trabajo, y solicita ajustes con base a techo asignado.
10		Encargado de la Planificación en Departamental	Remite plan consolidado a equipo de formulación de presupuesto Plan Operativo Anual cuantificado
11		Desarrollo Humano	Establecen y remiten el detalle de plazas así como de todos los movimientos de personal que se incluirán en el Proyecto de Presupuesto (ajustado con base a techo asignado).
12		Compras	Establecen y remiten plan Anual de Compras por específico (ajustado con base a techo presupuestario).
13		Equipo de formulación de presupuesto.	Revisa e integra el presupuesto institucional e imprimen copia. Remiten copia a Director Departamental para su aprobación
14		Director(a) Departamental	Revisa presupuesto y en caso de no tener observaciones procede a aprobar el presupuesto en caso de obtener observaciones lo devuelve al equipo de formulación del presupuesto.
15		Director(a) Departamental	Remite presupuesto debidamente aprobado a la Dirección de Presupuesto / Ministerio de Educación.
16		Presupuesto Ministerio de Educación	Consolida presupuestos y realiza gestiones para aprobación de presupuesto por parte de Sr. Ministro en caso de requerir aclaraciones las solicita a la departamental.
17		Presupuesto Ministerio de Educación	Notifican a Direcciones Departamentales sobre aprobación de presupuesto.
18		Equipo de formulación de presupuesto.	El equipo de presupuesto guarda el documento aprobado






FUENTE: Elaboración del Equipo Investigador

b. Transferencia de Fondos.

Se realiza la asignación financiera anual del Ministerio de Educación a los centros escolares por medio de las modalidades de administración escolar local, con las que establezca convenios; tiene como objetivo, apoyar las metas educativas, culturales, recreativas o extracurriculares, contenidas en el Plan Escolar Anual y cualquier otra actividad o proyecto que se vincule directamente.

Grafica de Procesos			
Transferencia de fondos a organismos			
Proceso		Administración Financiera (Modalidades)	
Departamento			
Método a Aplicar			
Operación	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
Nº 1		Gerencia de Centralización / Ministerio de Educación	Realizan la carga de recibos y convenios en el Sistema de Modalidades de administración escolar local (SMAEL).
2		Gerencia de Centralización / Ministerio de Educación	Notifica por correo electrónico (e-mail) a la Encargada de organismos de administración escolar de la departamental que se ha realizado la carga de recibos y convenios.
3		Encargada de organismos de administración escolar	Imprime la información sobre recibos y convenios que se han cargado en el sistema. Convoca a una reunión con el Coordinador Administrativo Departamental.
4		Encargada de organismos de administración escolar y Coordinador Administrativo.	Revisan y analizan (Encargada con Coordinador Administrativo) la nómina de los organismos beneficiados, en caso de encontrar alguna inconsistencia o anomalía, la Encargada de Organismos de Administración Escolar comunica al "organismo de administración escolar"
5		Organismo de administración escolar	Presenta la documentación (para subsanar las observaciones realizadas) a Encargada de Organismos de Administración Escolar de la departamental, caso contrario la transferencia de fondos se realizará hasta que se presente la documentación pertinente



6		Encargada de organismos de administración escolar	Para convenios se generan dos copias una va para el archivo (expediente del centro escolar de la departamental) y otra va para el Organismo. Para recibos se generan cuatro copias dos se envían a pagaduría una al Organismo y otro para archivo. Cartas se generan dos, una para el organismo y otra para el archivo
7		Encargada de organismos de administración escolar	Notifica a los Organismos que acudan a legalizar (firmar y sellar) los recibos y/o convenios a la departamental.
8		Encargada de organismos de administración escolar	Genera en el Sistema de Modalidades de administración escolar local el envío (esta es una opción del sistema que genera un documento que sirve para realizar la transferencia de fondos) y lo remite a pagador auxiliar
9		Pagador(a)	Procede a generar requerimiento de fondos a través de Sistema de Modalidades de administración escolar local (se generan 6 juegos de requerimientos), posteriormente los remite a Director Departamental para legalizarlos.
10		Director Departamental	Recibe y analiza requerimiento de fondos si hay errores u omisiones solicita las aclaraciones o correcciones pertinentes, caso contrario legaliza el documento (firma y sello)
11		Pagador(a)	Recibe todos los juegos generados (6), posteriormente se envían para la Gerencia de presupuesto/ Ministerio de Educación.
12		Gerencia de Presupuestos/ Ministerio de Educación	Realiza gestiones internas para realizar la transferencia de fondos y una vez realizada notifican a pagaduría de la departamental.
13		Pagador(a)	Una vez realizada la transferencia verifica que el envío este acorde a todos los recibos recopilados (debidamente firmados).
14		Pagador(a)	Elabora planilla de transferencia y cuando está elaborado, se remite a Director(a) Departamental para legalizarla.
15		Director Departamental	Recibe y revisa la planilla si hay errores u omisiones emite correcciones, caso contrario firma y sella y remite a Pagador Auxiliar.
16		Auxiliar de pagaduría	Elabora los cheques para los bancos y nota de transferencia o remisión (deben de ir firmados por pagador y el refrendario), una vez se han completado la documentación remite a los diferentes bancos para que se hagan las abonos a las instituciones.












17		Banco(s)	Realiza abonos en las cuentas estipuladas, cuando se ha realizado el abono el banco envía nota de transferencia con el sello de recibido
18		Pagador(a)	Procede cerrar planillas en Sistema de Modalidades de administración escolar local
19		Auxiliar de pagaduría	Consolida información de planillas pagadas en el mes y proceder a armar la glosa (toda la documentación que conforman los movimientos financieros del mes)
20		Pagador(a)	Notifica a organismos sobre transferencias y aclara cualquier duda o pregunta al respecto
21		Auxiliar de pagaduría	Archiva documentación






FUENTE: Elaboración del Equipo Investigador

c. Elaboración y Divulgación del POA

Se elabora un instrumento de gestión que permite identificar los objetivos y metas de la institución definiendo las operaciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento, determinando los recursos y el tiempo de ejecución para cada operación; es decir, proyectos y actividades, asignando responsables y estableciendo indicadores cuantitativos para medir la eficiencia y eficacia.

Grafica de Procesos			
Elaboración y Divulgación del POA (Plan Operativo Anual)			
Departamento Planificación			
Método a Aplicar			
Operación N°	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Director(a) Departamental	Como fase inicial del proceso divulga el Plan Social Educativo a personal.
2		Planificador de Departamental	Analiza los planes estratégicos o lineamientos proporcionados por la Dirección Nacional de Gestión Departamental y Dirección Nacional de Educación así como plan social educativo.



3		Planificador de Departamental	Realiza análisis FODA de la departamental
4		Director Departamental, Coordinador Administrativo y Planificador	Analizan información y establecen líneas estratégicas y lineamientos para ser consideradas en la elaboración del Plan Operativo Anual. Comunican líneas estratégicas y lineamientos al personal de la departamental.
5		Planificador de Departamental	Proporciona lineamientos y matrices para la elaboración Plan Operativo Anual.
6		Personal de la Departamental	Realiza los análisis respectivos y completos formatos proporcionados bajo supervisión de Planificador Departamental
7		Personal de la Departamental	Envía formatos debidamente completados a Planificación departamental
8		Planificador de Departamental	Registra la información recibida en formato “Control de Plan Operativo Anual Recibidos posteriormente analiza la información y en caso de encontrar alguna inconsistencia solicita a la persona que remitió la información las correcciones
9		Planificador de Departamental	Una vez revisado lo remite a Dirección de la departamental para su revisión.
10		Director (a) de Departamental	Revisa Plan Operativo Anual consolidado y en caso de no tener observaciones da visto bueno y remite el Plan Operativo Anual consolidado a Dirección de Planificación / Ministerio de Educación, para su Visto Bueno.
11		Dirección de Planificación / Ministerio de Educación	Revisa Plan Operativo Anual presentado y si no se encuentra observaciones al respecto gestionan aprobación de Plan Operativo Anual y lo remiten a Director (a) Departamental.
12		Planificador de Departamental	Establece el calendario de entrega en formato “Informe de avance de Plan Operativo Anual para los empleados.
13		Personal de Departamental	Completa formato de seguimiento y la remiten a Planificador de Departamental en medio impreso así como digital.








14		Planificador de Departamental	Recepción de documento y completa formatos de recepción de seguimiento a planes Consolida informe de seguimiento (el cual deberá ser entregado a Director(a) Departamental)
15		Director(a) departamental y personal del áreas	Realizan jornada de trabajo con personal para constatar y discutir el avance del plan de trabajo.
16		Persona designada para elaboración de memorias	Recopila acuerdos y recomendaciones sobre jornada de seguimiento, elabora ayuda de memoria.
17		Director (a) Departamental	Remite consolidado por área y ayuda de memoria a Planificación / Ministerio de Educación, Con copia a Dirección Nacional de Gestión Departamental.
18		Planificación / Ministerio de Educación	Constata avances por trimestre dando seguimiento a los planes en las Direcciones Departamentales

FUENTE: Elaboración del Equipo Investigador

d. Liquidaciones (Bonos)

En este proceso se transfiere los fondos a cada centro escolar para el desarrollo de las actividades que ellos tiene contemplados en sus Presupuesto Escolar Anual (PEA) tienen como propósito mejorar la calidad de la educación, dando respuestas a las necesidades básicas de la comunidad educativa, al mismo tiempo, fortalecer la capacidad de gestión y por otro lado, promover programas y proyectos para el desarrollo integral de los centro escolares.









Grafica de Procesos			
Proceso Liquidaciones (Bonos)			
Departamento Administración Financiera			
Método a Aplicar			
Operación N°	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Coordinador Administrativo	Elabora calendario de liquidaciones financieras de los diferentes organismos de administración escolar.
2		Coordinador Administrativo	Conforma equipo encargado de liquidaciones financieras.

3		Coordinador Administrativo	Proporciona lineamientos y capacitación sobre la forma de realizar las liquidaciones financieras al equipo conformado
4		Coordinador Administrativo	Notifica a los centros educativos, sobre el calendario de liquidaciones financieras a realizar. Además especifica la documentación requerida para realizar este proceso.
5		Director (Consejo Directivo Escolar) o Presidente de la Asociación Comunal para la Educación	Recopila información: Presupuesto Escolar Anual, Plan de Inversión, Plan de Compras, solicitudes de cotización, cotizaciones, análisis técnicos y económicos, facturas, actas de recepción, actas de rendición de cuentas, solvencia de inventario (emitida por activo fijo), chequeras estados de cuentas, conciliaciones bancarias y libros financieros (Libro de banco y libro de ingresos- egresos), entre otros.
6		Equipo de trabajo en liquidaciones	Revisa documentación proporcionada por el centro educativo, revisa: Presupuesto Escolar Anual y Plan de compras, esto con la finalidad de verificar que las compras e inversiones realizadas están enmarcadas dentro de lo planificado.
7		Equipo de trabajo en liquidaciones	Revisan facturas presentadas (las facturas deben de tener sus respaldos legales: Cotización, orden de compra, plan de compras, y acta de recepción, entre otros)
8		Equipo de trabajo en liquidaciones	Ingresa datos de la liquidación al sistema de Modalidades de Administración escolar local (SMAEL)
9		Equipo de trabajo en liquidaciones	Archiva Documentación recibida por cada centro escolar luego de haber liquidado satisfactoriamente.

FUENTE: Elaboración del Equipo Investigador









e. Liquidación de Proyectos Complementarios













Es un ejercicio de planificación operativa de corto plazo en el que se realizan acciones concretas para modificar o transformar las situaciones insatisfactorias, sistematiza las intenciones y las acciones encaminadas a dar respuesta a necesidades concretas de todos los sectores de la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Grafica de Procesos			
Liquidaciones de Proyectos Complementarios (Adicionales)			
Departamento Administración Financiera			
Método a Aplicar			
Operación N°	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Coordinador Administrativo o unidad encargada del proyecto	Elabora “Calendario de liquidaciones financieras “de los diferentes organismos de administración Escolar, beneficiadas con el proyecto.
2		Coordinador Administrativo	Conforma equipo encargado de las liquidaciones financieras y proporciona lineamientos y capacitación
3		Coordinador Administrativo	Notifica a centro educativo el calendario de liquidaciones financieras a realizar. Además especifica la documentación requerida para realizar este proceso.
4		Organismo de administración escolar	Recopila información: Presupuesto Escolar Anual, solicitudes de cotización, cotizaciones, análisis técnicos y económicos, facturas, actas de recepción del proyecto, actas de rendición de cuentas, inventario (en caso hayan adquirido un bien y servicio), chequeras, estados de cuentas, conciliaciones bancarias y libros financieros (Libro de banco y libro de ingresos-egresos).
5		Organismo de administración escolar.	Con la información recopilada se presenta en el lugar el día y hora estipulada para realizar la liquidación correspondiente
6		Persona designada para realizar la liquidación	Revisa documentación proporcionada por el centro educativo y se revisa Presupuesto Escolar Anual, esto para verificar si el proyecto o el gasto realizado este acorde a lo estipulado en el Presupuesto Escolar Anual.
7		Persona designada para realizar la liquidación	Se revisan facturas (las facturas deben de tener sus respaldos legales: Cotización, orden de compra y acta de recepción, entre otros) y se coteja con los cheques emitidos, verifica que las adquisiciones realizadas están consignadas en los libros financieros. Este proceso se realiza con todas las facturas presentadas. Si no se encuentra ninguna anomalía se procede a finiquitar el proyecto firmando formato de autoliquidación.
8		Persona designada para realizar la liquidación	Archiva toda la documentación del centro escolar que a presenta el proyectos

f. Inscripción al Escalafón, Carpeta y Carnet

Se diseña el instrumento que establece los lineamientos y pasos a seguir para la inscripción al escalafón, la elaboración de carpetas y carnet del personal docente en los centros educativos, el escalafón consiste en la lista de rangos en que se agrupan las personas integradas en la institución, estos pueden definir funciones jerárquicas, administrativas, operativas, o ser tan solo un elemento honorario.







Grafica de Procesos			
Proceso		Inscripción al Escalafón, Elaboración de Carpeta y Carnet	
Departamento		Desarrollo Humano	
Método a Aplicar			
Operación N°	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Docente sin escalafón	Retira solicitud para inscripción al escalafón docente en la Unidad de Escalafón con Encargada de Recepción de documentos.
2		Encargada de Recepción de Documentos.	Revisa Documentación verificando que esté correcta y completa, una vez ha verificado lo antes mencionado le da entrada (la ingresa al proceso).
3		Encargada de Recepción de Documentos.	Remite a Jefe de Escalafón toda la documentación
4		Jefe de Escalafón	Solicita a Encargado de escalafón de Ministerio de Educación la asignación del número de escalafón. Por medio de la elaboración de cuadro "Solicitud de asignación de número de identificación profesional"
5		Encargado de escalafón de Ministerio de Educación	Asigna número de identificación profesional (NIP) (a través de sistema).
6		Jefe de Escalafón	Recibe y verifica asignación de NIP a través de cuadro de "Solicitud de asignación de número de identificación profesional"
7		Jefe de Escalafón	Una vez ha registrado la información en tomo de inscripción, sella título original y copia (en la parte de atrás), colocando la información del "Tomo de inscripción": N°. De Folio, numero de inscripción y fecha.
8		Jefe de Escalafón	Remite a Encargada de Recepción de Documentos, los documentos y títulos inscritos



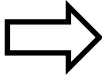

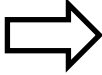





9		Encargada de Recepción de Documentos	Elabora carpeta y Carnet de Escalafón Docente con cada uno de los documentos del Docente.
10		Encargada de Recepción de Documentos	Elabora carnet de escalafón complementando los campos requeridos en carnet (con base a información de carpeta), coloca fotografía.
11		Encargada de Recepción de Documentos	Remite título, carpeta y carnet de escalafón a Jefe de Escalafón para autorización.
12		Jefe de Escalafón	Recibe y revisa título, carpeta y carnet para su autorización comparando “Tomo de inscripción”, Firma y sella el título (original y copia). Firma y sella en “Tomo de inscripción” para dar visto bueno a proceso.
13		Jefe de Escalafón	Remite a Coordinador de Desarrollo Humano carnet y título y “Tomo de inscripción” para solicitar autorización
14		Coordinador(a) de Desarrollo Humano	Recibe carnet y título y “Tomo de inscripción” para autorización. De estar correcta autoriza mediante su Firma el carnet (para que el carnet este autorizado deberá contar con las firmas y sellos de Coordinador(a) de Desarrollo Humano y directora departamental).
15		Jefe de Escalafón	Recibe “Tomo de inscripción”, título y carnet autorizados. Remite expediente de docente y carnet a Secretaria del Director Departamental para tramitar firma de Director Departamental.
16		Secretaria de Director Departamental	Tramita firma y sello de carnet de escalafón por parte del Director Departamental
17		Directora Departamental	Autoriza carnet de escalafón y remite a Jefe de Sección de Escalafón
18		Encargada de Cartelización	Recibe carnet de escalafón autorizado y registra en cuadro “Solicitud de asignación de número de identificación profesional” la fecha de finalización del proceso de inscripción al escalafón. Remite a Encargado de Archivo carnet y carpeta de docente
19		Encargado de archivo	Archiva individualmente carnet y carpeta de docente
20		Docente	Retira carnet y título original en la fecha establecida. Firma libro de “Entrega de carnet y títulos”.

FUENTE: Elaboración del Equipo Investigador

g. Inspección de Bienes Muebles para su Arrendamiento

En este proceso se establecen los lineamientos y pasos a seguir en la inspección de bienes muebles para los centros escolares, manteniendo un control al que debe someterse cada bien antes que éste sea utilizado por las instituciones; es por ello que se verifica las condiciones de limpieza, sanidad y conservación.






Grafica de Procesos			
Proceso		Inspección de Bienes Inmuebles para Arrendamiento de Centros Escolares	
Departamento		Planificación (Unidad de Infraestructura)	
Método a Aplicar			
Operación Nº	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Director de centro Escolar	Solicita de manera escrita la inspección del nuevo inmueble a arrendar a la Directora Departamental.
2		Director(a) Departamental	Recibe nota y margina la solicitud a Coordinador de Infraestructura
3		Coordinador de Infraestructura	Analiza nota y la remite a técnico de infraestructura para que realice la inspección al inmueble.
4		Técnico de infraestructura	Recepción la nota, y procede comunicarse con el centro escolar, para que este le informe la ubicación exacta del inmueble,
5		Técnico de infraestructura	Realiza una programación de la visita en fecha acordada
6		Técnico de infraestructura	Solicita transporte en fecha programada a servicios generales llenando la solicitud de transporte.
7		Transporte	Recibe la resolución de solicitud y verifica la disponibilidad de transporte. Notifica a técnico de infraestructura sobre la resolución.

8		Técnico de infraestructura	En fecha indicada, realiza visita al centro escolar y procede a realizar la inspección durante el proceso elabora la ficha técnica, toma fotografías y realiza otras acciones que él considere pertinente para respaldar la ficha técnica.
9		Técnico de infraestructura	Posterior a la visita, elabora informe de acuerdo a la ficha técnica elaborada y lo presenta a Coordinador de infraestructura
10		Coordinador de Infraestructura	Revisa informe y en caso de estar de acuerdo lo lleva y lo presenta a Director(a) Departamental y a Jefe de Administración.
11		Directora Departamental	Analiza el Informe y en caso de ser necesario solicita: <ul style="list-style-type: none"> Informe técnico elaborado por asesor de distrito (para complementar el presentado por la unidad de infraestructura). Informe de Condiciones Pedagógicas elaborado por el Asesor Pedagógico responsable de ese centro escolar
12		Asesora de Distrito	Elabora informe técnico y lo remite a Director(a) Departamental
13		Asesor Pedagógico	Elabora informe de condiciones pedagógicas y lo remite a Director(a) Departamental
14		Director(a) Departamental o Coordinador Administrativo.	En caso de ser necesario, convoca a reunión a Directora Departamental, Encargado de Infraestructura y Encargado de Egresos para analizar el caso.
15		Coordinador de Infraestructura	Convoca al Director de Centro Escolar para notificarle sobre la resolución acordada.
16		Personal de egresos	Se comunica con el dueño del inmueble para presentarle propuesta de arrendamiento y continuar con los trámites pertinentes.
17		Coordinador de Infraestructura	Archiva y recepción documentación de respaldo.

FUENTE: Elaboración del Equipo Investigador






h. Asignación de Combustible

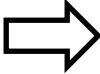

Se asigna el tipo de combustible sea ésta gasolina o diésel que utilizan los vehículos de la institución; es una función obligatoria para el departamento de servicios generales, quien a través de este control será la encargada de administrar la flota de vehículos nacionales, asegurando su mantenimiento preventivo y correctivo, controlando y entregando el combustible que se requiera para los vehículos y verificando que se utilicen en forma adecuada y racional.

Grafica de Procesos			
Proceso	Asignación de Combustible		
Departamento	Asistencia y Logística		
Método a Aplicar			
Operación / N°	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Motorista	Se Presenta a liquidar asignación de combustible con Coordinadora de Logística (esto se realiza cuando el vehículo asignado solo tiene un cuarto de gasolina en su tanque).
2		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Recibe y analiza la documentación presentada por el motorista y si esta correcta procede a liquidar, caso contrario regresa documentos para que se realicen las respectivas correcciones.
3		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Procede a asignar al motorista nuevas rutas de acuerdo a solicitud de transporte presentadas por las diferentes unidades de la departamental y procede a la asignación de vale(s) de combustible, esto se hace de acuerdo a la distancia de los lugares a visitar, al precio actual del combustible y al tipo de vehículo que tiene asignado el motorista
4		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Procede a actualizar el control de entrega por vehículo y el cuadro de asignación de combustible (este lo firma la persona que recibe el vale(s))
5		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Recibe y archiva los documentos recibidos de la liquidación (solicitud de transporte para misión oficial, y un comprobante de consumo de combustible)

i. Liquidación de Combustible

Se establece la secuencia de pasos a seguir para realizar el proceso de liquidación de combustible que utilizan los vehículos nacionales asignados a la Dirección Departamental de Educación con misiones oficiales, el uso de este instrumento contribuirá a que el empleado conozcan de mejor manera cómo liquidar los vales de combustibles proporcionados a los motoristas de la institución.

Grafica de Procesos			
Proceso		Liquidación de Combustible	
Departamento		Asistencia y Logística	
Método a Aplicar			
Operación Nº	Símbolo	Quien lo Hace	Que Hace
1		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Recopila la información contenida en los siguientes documentos: solicitud de transporte para misión oficial, comprobante(s) de consumo de combustible, para elaborar una carta o nota liquidación donde se detalla: El periodo a liquidar, el correlativo de los vales, las observaciones (si existen).
2		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Elabora una carpeta de liquidación que contiene: solicitud de transporte para misión oficial, comprobante(s) de consumo de combustible y la carta o nota liquidación, remite esta carpeta a Jefe Administrativo.
3		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Elabora un documento denominado “Liquidación de combustible” lo firma y lo sella, posteriormente lo anexa a la carpeta de liquidación y remite a Director(a) Departamental.
4		Director Departamental	Recibe y analiza documentación contenida en la carpeta de liquidación, en caso de haber observaciones lo remite a Encargada de Servicios Generales y Transporte
5		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Lleva la carpeta de liquidaciones a Servicios Generales/ Gerencia de Logística /Ministerio de Educación, en donde se recibe y analiza la carpeta, en caso de haber observaciones se devuelve para que se realicen las correcciones

6		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Envía una copia de la carpeta de liquidaciones a contabilidad / Ministerio de Educación, posteriormente se Archiva la carpeta.
7		Encargada de Servicios Generales y Transporte	Archiva documentación de respaldo

FUENTE: Elaboración del Equipo Investigador

5. Determinación de Necesidades de Capacitación.

Capacitar al personal es lo mejor que la Dirección Departamental de Educación puede hacer para tener un recurso humano más eficiente, por lo cual se propone un plan de capacitación para fortalecer las áreas que presentan deficiencias.

La formación profesional del recurso humano es muy importante ya que todo el personal tiene que estar capacitado, o deben estarlo aquellos que trabajan en áreas que afectan el desempeño de la institución, brindando la posibilidad de que todos hablen el mismo lenguaje; atender estos temas tiende en definitiva a bajar costos, ahorrar trabajos innecesarios y ser óptimos en el desarrollo de las tareas asignadas sabiendo exactamente qué es lo que hay que hacer.

A medida surjan las necesidades de conocer sobre otros contenidos que aporten a optimizar el desempeño del personal se deberán programar, generalmente pueden ser una vez al año, e incorporar al total del personal, garantizando con ello que todos conozcan y apliquen de igual forma el conocimiento adquirido logrando así el cumplimiento de los objetivos de la institución con un personal altamente capacitado.

En cuanto a la realización de capacitaciones al personal administrativo de la Dirección Departamental de Educación en un primer momento se desarrollarán sobre contenidos enfocados a cómo realizar sus funciones de la manera más óptima, para lo cual se auxiliará de seminarios que serán impartidos por empresas especializadas y con

experiencia en capacitación de personal. Particularmente se propone el Centro de Capacitación ASI (Asociación Salvadoreña Industriales) quienes impartirán los seminarios detallados a continuación:

FIGURA N° 9

SEMINARIO	COSTO
Gerentes Lideres de Alto Desempeño	\$1,100
Efectivo Cumplimiento de Obligaciones Laborales	\$300



SEMINARIOS DE ALTA GERENCIA

GERENTES LÍDERES DE ALTO DESEMPEÑO



DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

En los últimos 10 años se han consolidado tres tendencias globales que están suponiendo una aceleración de la velocidad de cambio de los mercados y una menor duración de los modelos de negocio.

Con ser condición necesaria para sobrevivir en el nuevo entorno competitivo ya basta con disponer de una gran capacidad de adaptación, hay que tener capacidad de anticiparse a las necesidades del mercado y de los clientes.

Para estar en condiciones de detectar y descubrir nuevas oportunidades antes que la competencia, las empresas necesitan crear equipos cohesionados, tremendamente ejecutivos y con alta capacidad de innovación. La base de todo ello es desarrollar un equipo directivo y gerencial de alto rendimiento.

OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo de las competencias gerenciales que les permitan un liderazgo efectivo haciendo uso de las herramientas necesarias para la conducción de procesos gerenciales logrando resultados deseados con calidad y eficiencia.

COSTO
\$1,100 más IVA
 con apoyo de INSAFORP

BENEFICIOS

- Moviliza los valores centrales y los compromisos del equipo
- Estimula al equipo hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Desarrollo de equipos de alto desempeño.
- Gestión de procesos de cambio para mejorar el desempeño organizacional.
- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de sus equipos.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación asertiva en los equipos
- Descubre la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

DIRIGIDO A

Profesionales a nivel ejecutivo, Directores, Gerentes, Jefes, Coordinadores

FACILITADOR

MBA Juan Miguel Poyatos, España

Es Ingeniero, MBA por el IESE Business School Universidad de Navarra, en su trayectoria Profesional ha ocupado varios puestos ejecutivos incluyendo la de Director General, es consultor y facilitador en temas de Dirección y dirige varios proyectos en materia de crecimiento, gestión del cambio y Desarrollo de Competencias Directivas. Es Profesor de la Universidad de Deusto Deusto Business School, principal escuela de negocios europea en entornos industriales.

CONTENIDO CURRICULAR

- 1) Brindar a los asistentes de modelos conceptuales y herramientas prácticas para ayudarles a:
 - Diagnosticar la capacidad de anticipación de la empresa
 - Potenciar la capacidad de la organización en los siguientes pilares:
 - Capacidad de gestionar la necesaria diversidad del equipo,
 - Asegurar en todo momento que hay claridad en la misión,
 - Comunicar de forma efectiva e inspiradora,
 - Delegar y capacitar a todos los niveles de la organización
 - Crear un sistema de atracción, captación y desarrollo de talento que apalanque el alto rendimiento y
 - Romper "silos" organizativos y asegurar el éxito de proyectos transversales de transformación, cambio e innovación.
- 2) El liderazgo de equipos, comienza con el liderazgo de uno mismo. Modelos y herramientas que apalanquen el conocimiento de los asistentes y su desarrollo personal en base al siguiente esquema:
 - Conexión personal .Autoconocimiento. Las cuatro necesidades humanas.
 - Gestión de la energía, los cuatro motores de nuestro progreso personal
 - Cómo diseñar un plan de desarrollo personal?
 - Mentoring y coaching ejecutivo como herramientas de apoyo.
 - Cómo conectar con nuestros jefes, colaboradores y clientes?
 - Romper barreras: la fuerza de la resistencia.
 - Servir para crecer, la fuerza de nuestra misión personal.
 - Servir para crecer, la fuerza de nuestra misión personal.



GERENTES LÍDERES DE ALTO DESEMPEÑO

Mayor Información:

Lic. Lucía Chavarría | lucia.chavarría@asi.com.sv | Tel. 2267-9248
 Col. Roma, Calles Roma y Liverpool, Edif. ASI, S.S.

Seminario- Taller

EFFECTIVO CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES PARA LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR



Descripción del Seminario:

EL SEMINARIO CORRECTA APLICACIÓN DE LOS BENEFICIOS LABORALES EN LAS EMPRESAS, está diseñado para que los participantes apliquen e interpreten de acuerdo con las principales obligaciones legales en materia laboral, partiendo de las últimas leyes laborales aprobadas y posteriormente las obligaciones tradicionales, profundizando en cada figura, con sus requisitos, prácticas correctas e incorrectas, así como confusiones de términos y figuras que puedan generar infracciones en materia laboral.



Facilitador: Dr. Agustín Rodríguez.

Doctor en Derecho Laboral, con especialización en Derecho Laboral, Master en Derecho y Negocios, Licenciado en Ciencias Jurídicas, tiene experiencia laboral ha sido Subdirector General de Inspección de Trabajo, Asesor Técnico para el Ministerio de Trabajo y Prevención Social. Actualmente es Miembro del Consejo Superior del Trabajo, Miembro del Consejo Nacional del Salario Mínimo (Representante ANEP/ASI), además tiene más de 15 años de experiencia como Asesor Laboral de Empresas y es Docente Universitario de Derecho Laboral.

HORARIO: 8:00 A.M. A 5:00 P.M.

LUGAR: EDIFICIO ASI

PARTICIPACIÓN: \$300.00 (más IVA)

Objetivo General:

Aplicar las principales obligaciones legales en materia laboral, partiendo de las últimas leyes laborales aprobadas y posteriormente las obligaciones tradicionales, profundizando en cada figura, con sus requisitos, prácticas correctas e incorrectas, así como confusiones de términos y figuras que puedan generar infracciones en materia laboral.



Dirigido a:

- El Seminario está dirigido a Gerentes (Jefes, Coordinadores) de Recursos Humanos y todo el personal auxiliar de dicha área.
- Gerentes, Jefes y supervisores de cada área de la empresa, que tengan a su cargo personal operativo o administrativo.
- Jefe de la empresa que dentro de sus funciones le corresponda tomar decisiones o administrar recurso humano, así como toda persona que desee conocer la correcta y eficiente forma de aplicación de las leyes laborales en cualquier tipo empresa de El Salvador.

Contenidos:

- Últimas obligaciones y derechos laborales aprobados en El Salvador incluyendo la ley de prestación económica por renuncia voluntaria.
- Profundización de los Derechos y Obligaciones tradicionales de los Trabajadores y de los Empleadores
- Contratos de trabajo, clases y consecuencias de los contratos indefinidos y temporales, consecuencias del contrato de servicios profesionales.
- Análisis, requisitos y consecuencias de las obligaciones de pago: salarios, descuentos, horas extras, aguinaldos.
- Análisis requisitos y consecuencias de los tiempos de trabajo: jornadas y horarios, asuetos, días de descanso semanal, vacaciones.
- Liquidaciones anuales de pasivo laboral, como iniciar y finalizar el nuevo contrato, manejo

La ASI se reserva el derecho de realizar ajustes sobre sus programas.

*Incluye inscripción, material didáctico, alimentación (almuerzo y refrigerios) y certificado de participación.

Para mayor información:

www.industriaelsalvador.com

Lucía Chavarría
lucia.chavarría@asi.com.sv
Tel. 2267-9248
PBX: (503) 2267-9200
Col. Roma, Calles Roma y Liverpool, Edif. ASI. S.S.
www.industriaelsalvador.com



Para mayor información:

www.industriaelsalvador.com

Lucía Chavarría
lucia.chavarría@asi.com.sv
Tel. 2267-9248
PBX: (503) 2267-9200
Col. Roma, Calles Roma y Liverpool, Edif. ASI. S.S.
www.industriaelsalvador.com



6. Reingeniería Aplicada a los Recursos Tecnológicos

Dentro de la reingeniería forma parte fundamental la tecnología como recurso indispensable que contribuye a facilitar la ejecución de las tareas en todas las organizaciones; es por ello que como parte de la propuesta de cambios se incorpora la adquisición de nuevos recursos informáticos que la Dirección Departamental de Educación necesite para agilizar los procesos, ahorrar tiempos, costos y optimizar el desempeño del personal brindando calidad de servicio a los usuarios.

6.1 Evaluar los Servicios de Información y Tecnología de la Oficina

Actualmente la Dirección Departamental de Educación utiliza dos sistemas informáticos libres denominados:

Libre Office, el cual es un paquete de oficina libre y de código abierto que permite dar rienda suelta a la creatividad y hacer crecer la productividad de las organizaciones, cuenta con un procesador de texto (Writer), un editor de hojas de cálculo (Calc), un gestor de presentaciones (Impress), un gestor de bases de datos (Base), un editor de gráficos vectoriales (Draw) y un editor de fórmulas matemáticas (Math); y

OpenOffice Writer que forma parte del conjunto de aplicaciones del sistema Apache OpenOffice además de otros formatos estándares y ampliamente utilizados de documentos, se puede abrir y grabar el formato .DOC de Microsoft Word casi en su totalidad, el formato para exportar documentos es XML y también puede exportar a ficheros PDF sin usar programas intermedios.

Dichos programas son de uso para toda la institución al ser estos de fácil comprensión y de los cuales los empleados manifiestan ser útiles para el desempeño de sus funciones y por ser sistemas libres se ahorran costos de licencias y demás requerimientos para su actualización a su vez, en cada coordinación se auxilian de otros sistemas más especializados para realizar sus tareas específicas, los cuales se mencionan a continuación y se detalla su uso en (ANEXO 4)

FIGURA N° 10

N°	Nombre del Sistema	Unidad que lo utiliza
1	SMAEL	Modalidades, Liquidaciones, Administración y Pagaduría
2	Liquidación de bonos	Liquidaciones y Modalidades
3	ARANDA	Informática
4	SAE - Activo Fijo	Activo Fijo y Centros Escolares
5	SAE -NIE	Acreditación
6	Sistema de Registro de Matricula de Educación Media - SIRAI	Acreditación
7	PASE	Alimentos
8	SIRH	Desarrollo Humano
9	SLGMINED	Pagaduría

Fuente: Dirección Departamental de Educación

Cabe mencionar que la utilización de estos sistemas no presenta hasta el momento dificultades, más bien se indagó por medio del personal de informática que existen dos áreas que no cuentan con sistemas que agilicen sus procesos de trabajo, por lo cual se vuelve necesario ofrecer algunas alternativas de nuevos sistemas que sean útiles para facilitar la ejecución de las funciones que se realizan en cada área. (ANEXO 5).

6.2 Mejorar los Procesos Aplicando la Tecnología

Para mejorar los procesos administrativos de la Dirección Departamental de Educación empleando la tecnología se sugiere lo siguiente:

✓ Manejo de la Información:

En la Dirección Departamental de Educación el departamento de informática debe ser el responsable de capacitar a todo el personal sobre los sistemas computacionales que se están utilizando y a su vez dar soporte técnico a los mismos, para que ellos se encuentren en las óptimas condiciones para ejecutar las funciones y garantizar el efectivo manejo de la información.

✓ Sistemas Modernos.

La modernización de la informática debe formar parte de la estrategia que adopte la Dirección Departamental de Educación para el desarrollo y expansión de la institución, ya que no solamente es un asunto de competencia, sino que está directamente vinculado a los intereses, objetivos y métodos de trabajo de la misma.

6.3 Requerimientos para los Sistemas de Información

Los requerimientos para el uso de la infotecnología en la aplicación de reingeniería a los procesos son los siguientes: Se sugiere que la Dirección Departamental de Educación acuda con una empresa especializada en la asesoría de sistemas de información; en nuestro caso particular se propone a TECNISV Soluciones Informáticas, que es un centro de servicio técnico que ofrece servicios profesionales de ingeniería en sistemas y computación, apoyando a las empresas e instituciones a modernizar su infraestructura informática, considerando la infraestructura existente y los recursos humanos de las empresas.

Los especialistas de TECNISV Soluciones Informáticas, poseen amplios conocimientos técnicos en diferentes áreas como: la actualización de plataformas y definición de estrategias informáticas para el mundo empresarial de hoy.

La propuesta tecnológica para la Dirección Departamental de Educación constará de dos opciones:

1. La institución puede optar por adquirir dos sistemas que ya están diseñados SECOMET para cubrir la necesidad de control en bodega y MONICA para control de inventarios, clientes, proveedores y más; sin embargo, la empresa manifiesta que éstos pueden presentar algunas deficiencias.
2. TECNISV Soluciones Informáticas propone como segunda opción, ser ellos los responsables en diseñar el sistema que les incorpore todas las funciones que necesitan para ser 100% personalizado; dicho sistema incurrirá en los costos siguientes:

Diseño y Desarrollo	\$500.00
Instalación	\$100.00
Capacitación	<u>\$150.00</u>
TOTAL	\$750.00
PRECIO ESPECIAL	\$600.00 + IVA

Para mayor detalle de la cotización realizada a la empresa consultar (ANEXO 6).

1. Reingeniería Aplicada a los Recursos Humanos

7.1 Evaluación del Personal

La Dirección Departamental de Educación actualmente no cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño del personal, es por ello que como parte de la propuesta se elabora una alternativa para ser utilizada por la institución, auxiliándose de la evaluación 360° con la cual se pretende vigilar que las funciones se realicen adecuadamente, y de esta forma mantenerse al tanto del desempeño del personal, del uso que hacen de los recursos proporcionados, así como la responsabilidad que tienen con las tareas asignadas. La evaluación nos va a indicar dónde se están equivocando, a quien deben sancionar y a quien estimular con el fin último de unir esfuerzos para alcanzar la excelencia en el trabajo.

¿Qué es y para qué sirve la evaluación 360°?⁴⁴

La evaluación de 360° grados, también conocida como evaluación integral, tiene como principales usos los siguientes:

- ✓ Medir el desempeño del personal.
- ✓ Medir las competencias.
- ✓ Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360° grados pretende dar a los empleados de la Dirección Departamental de Educación una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener entradas desde todos los ángulos: directivos, jefes y empleados. El propósito de aplicar la evaluación de 360° grados es darle al personal la retroalimentación necesaria para tomar las medidas correctivas adecuadas para optimizar su desempeño, su comportamiento y dar a la dirección de la institución la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

⁴⁴ <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/que-es-la-evaluacion-360o/>

Los objetivos de realizar una evaluación de 360° grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los empleados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas por la institución.
- Detectar áreas de oportunidad de la persona, del equipo y la institución.
- Llevar a cabo acciones precisas para optimizar el desempeño del personal y, por lo tanto, la institución.

La evaluación de 360 grados será una herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado a partir de los comportamientos esperados para la Dirección Departamental de Educación, de ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

A) Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:



- ✓ Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360° grados es para contribuir con el desarrollo del personal que trabajan en la institución.
- ✓ Resaltar sobre la confidencialidad del proceso.
- ✓ Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- ✓ Formar y facultar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

B) Elaboración del Cuestionario

El cuestionario es un elemento de innegable valor en la ejecución de la evaluación 360° grados, de su grado de representatividad de la realidad y necesidades organizacionales depende la efectividad de los resultados que se obtienen.

Antes de comenzar con la evaluación, se recomienda hacer una prueba piloto y aplicar el cuestionario a un grupo representativo para medir su impacto y validez. A partir de los resultados, se deben hacer los ajustes necesarios eliminando las preguntas que no se entendieron y corrigiendo las que denoten algún tipo de discriminación.

A continuación se anexa un instrumento creado en Excel específicamente para que la Dirección Departamental de Educación pueda realizar la evaluación del desempeño a través del método 360°

		DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR					
EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
Nombre del evaluado				Puesto del evaluado			
<i>Escribir nombre y apellidos</i>				<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>			
Nombre de quien evalúa				Puesto de quien evalúa			
<i>Escribir nombre y apellidos</i>				<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>			
Fecha		Sup.		Igual		Inf.	
<i>dd/mm/aaaa</i>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Indicar con una "X" el nivel organizacional							
* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..							
COMUNICACIÓN							
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.						
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.						
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.						
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.						
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.						
LIDERAZGO							
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.						
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.						
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.						
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.						
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.						
MOTIVACION							
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.						
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.						
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.						
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.						
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.						



SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
CAPACITACION Y DESARROLLO	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adistramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
ACTITUD Y COLABORACION	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
SOLUCION DE PROBLEMAS	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
AMBIENTE DE TRABAJO	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
CAPACIDAD PERSONAL	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productiv.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejrar la productividad y reducir costos.
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad

C) Aplicando las Evaluaciones

Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir:

- ✓ Superior inmediato,
- ✓ Compañeros del mismo grupo de trabajo.
- ✓ Colegas de otros departamentos o grupos de trabajo.

Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).
- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.
- Los evaluadores regresarán cuestionario a la persona que se les indique para que tabule los datos, esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360° grados.

D) La Devolución de los Resultados



La devolución de los resultados es un momento clave de la evaluación de 360°, que si se hace con profesionalidad y rigor, debería verse como un regalo por parte del evaluado, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente.

Los expertos advierten que para traducir los resultados en cambios efectivos en el comportamiento, es indispensable que se genere un clima de confidencialidad total de la

información y que la persona considere que los datos obtenidos son convincentes y claros. Cuando el mensaje es veraz, la persona puede buscar las causas que pudieron generar la diferencia entre su percepción y la de los demás y así, elaborar un plan de acción que genere transformaciones importantes.

Aunque la tendencia natural es el rechazo hacia los resultados, es importante la capacidad de un consultor designado por la organización o elegido por el evaluado para afrontar la resistencia que se puede generar y poder manejarla de manera provechosa. La evaluación 360° aporta una visión instantánea, de la situación actual que sirve para poner en práctica un comportamiento y adquirir nueva competencias.

Modelo propuesto para la obtención de resultados. (ANEXO 7).

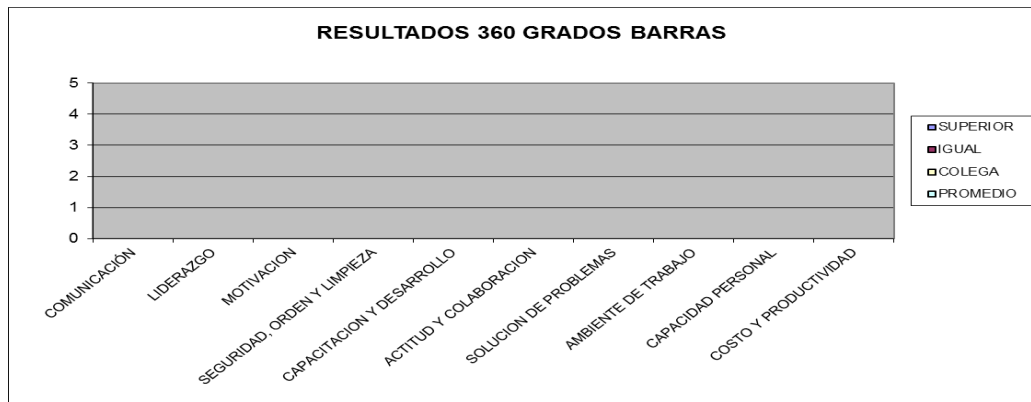
		DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR			
		RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360°			
Escribir nombre y apellidos			CARGO		

	SUPERIOR	IGUAL	COLEGA	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	0	0	0	0.00
LIDERAZGO	0	0	0	0.00
MOTIVACION	0	0	0	0.00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	0	0	0	0.00
CAPACITACION Y DESARROLLO	0	0	0	0.00
ACTITUD Y COLABORACION	0	0	0	0.00
SOLUCION DE PROBLEMAS	0	0	0	0.00
AMBIENTE DE TRABAJO	0	0	0	0.00
CAPACIDAD PERSONAL	0	0	0	0.00
COSTO Y PRODUCTIVIDAD	0	0	0	0.00
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00

E) Interpretación

La meta primordial de este proceso es detectar las áreas de mejora para aquellas conductas limitadoras y reforzar positivamente aquellas conductas eficientes.

Modelo propuesto de resultados para ser analizados (ANEXO 7).



Ver la realidad, asumirla y aceptarla es la fase más imperiosa para el evaluado.

La siguiente fase y, no menos importante, es el establecimiento de un plan de acción para mejorar aquellos aspectos que requieren ser revisados y cambiados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis; la persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida; después, reflexionar para posteriormente plantarse acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera; para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

Por tanto y a manera de conclusión decir que la evaluación 360 es una herramienta buena y poderosa, pero:

“La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error”

7.2 Gestión del Cambio

Día a día las organizaciones enfrentan nuevos retos, presentan nuevos desafíos que afectan en el comportamiento y desempeño del personal lo que los obligan a estar preparados para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivarse para alcanzar la renovación continua. La gestión del cambio es un esfuerzo complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas circunstancias, tecnologías, problemas y desafíos.

En la Dirección Departamental de Educación el mayor problema que se debe solucionar es cuando surge alguna posibilidad de cambio de la institución, debido a que los cambios tienden a ser interpretados por algunos empleados como algo que desconocen, y por lo tanto, algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad en las formas actuales de realizar su trabajo y por ello los cambios pasan a ser indeseables.

La necesidad de realizar un cambio organizacional obliga a las organizaciones a neutralizar la resistencia al cambio tomando en cuenta los siguientes puntos:

1. Los empleados deben participar en la introducción del cambio.
2. Comprender la verdadera naturaleza de la resistencia; suele suceder que en ocasiones, lo que genera la resistencia no es el cambio tecnológico sino el cambio social; el cambio en sus relaciones humanas, que generalmente acompaña al cambio tecnológico.
3. Propiciar el aumento de los niveles de confianza y apoyo entre los miembros de la institución.
4. Fomentar la comunicación constante entre todos los niveles organizacionales.
5. Intensificar el nivel de entusiasmo y satisfacción del personal de la institución.

6. Promover la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación de los cambios.
7. Analizar con los jefes soluciones a los problemas, mediante los cuales todas las partes que intervienen ganan mediante la cooperación que mediante el conflicto.
8. Desarrollar una hoja de trabajo de análisis de problemas que brinde una idea clara de los inconvenientes que ocurren al momento de realizar las actividades y el impacto que genera a los empleados que forman parte del proceso.

Dicha matriz se elaborará a partir de las respuestas obtenidas del personal, cada unidad deberá identificar donde y por qué ocurren los problemas y construir la matriz de actividades con problemas como medio para centrar el análisis en los problemas que su área este presentando, determinando el impacto que éste genera en el desempeño y en el cumplimiento de los objetivo buscando con ello alternativas de solución a los mismos.

FIGURA N° 11

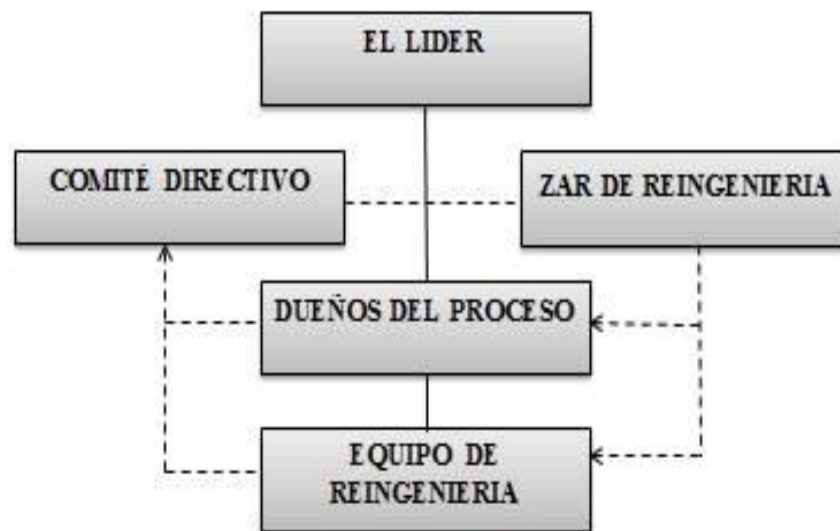
PROBLEMAS	¿DÓNDE OCURRIÓ?	¿POR QUÉ OCURRIÓ?	IMPACTO O RESULTADO DEL PROBLEMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

7.3 Determinación de Roles de Reingeniería

La implementación exitosa de la reingeniería de procesos está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos, la organización, cultura de la Dirección Departamental de Educación y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y el apoyo a brindar para obtener los resultados esperados, por lo cual se debe crear un grupo de reingeniería dentro de la institución que sea el encargado de aplicar y dar seguimiento a los cambios que posteriormente necesite la institución.

Los roles de la reingeniería a conformarse son los siguientes:

FIGURA N° 12



FECHA: SEPTIEMBRE 2015

RELACION DE COORDINACIÓN
LINEA DE AUTORIDAD



Símbolos y referencias del organigrama

- ✓ Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre.
- ✓ Las horizontales señalan especialización y correlación.
- ✓ Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando
- ✓ Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo
- ✓ Las líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- ✓ Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales

Fuente: Elaborado por el Grupo Investigador

a. El Líder

El alto ejecutivo que respaldará, autorizará y motivará el esfuerzo total de la reingeniería, será la, Directora Departamental de Educación, quien persuadirá a que los empleados acepten los cambios que implica la reingeniería; será la líder para que este proceso culmine en buenos términos, manteniendo como objetivo finalizar el proceso, orientando la visión de la institución a través de nuevos esquemas competitivos, manteniendo una buena comunicación tanto con los empleados así como los coordinadores y el administrador general con propósitos de lograr el desarrollo de la reingeniería, ella nombrará a los coordinadores para que sean los dueños de los procesos en sus distintas unidades de trabajo y presentar un informe de los avances obtenidos en el proceso de reingeniería.

b. El Equipo de Reingeniería

El equipo de reingeniería estará conformado inicialmente por el Administrador General de la Dirección Departamental de Educación quien actuará como miembro interno y facilitador de la información necesaria de cada proceso actual para proceder al rediseño de los mismos, actividad que estará bajo responsabilidad de los miembros externos siendo estos el equipo investigador, se trabajará en rediseñarlos para que cada empleado sean más eficientes en cuanto a los tiempos, se producirán ideas y planes en conjunto con cada coordinación para convertirlos en realidades, aportando una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta, se crearán pequeños grupos de trabajo, específicamente en cada unidad integrado por cinco personas, con el fin que este pequeño grupo sea el encargado de transmitir las ideas principales para que acepten como algo normal los pequeños cambios que tendrían los procesos en las tareas que se le asignan a cada empleado y estos cambios no se desvíen de la idea principal del rediseño.

c. El Comité Directivo

El comité directivo estará conformado por cada uno de los coordinadores de los departamentos que integra la Dirección Departamental de Educación, estos serán los encargados de desarrollar políticas y estrategias en la búsqueda de la mejora continua, se reunirán cada semana para discutir temas relevantes en cuanto a los avances de cada uno de los programas que la institución tiene en ejecución, las personas que integran este comité son: la directora departamental como principal referente de la institución, el administrador general quien supervisará cada una de las actividades que se realicen, así como los jefes coordinadores, los cuales se enfocarán en buscar y conocer las áreas que necesiten análisis de los procesos para establecer soluciones a los conflictos que se presenten en la ejecución de las funciones con el fin de optimizar el desempeño del personal y supervisar la correcta asignación de los recursos.

d. Dueño del Proceso

El coordinador de cada área será el responsable de los procesos específicos que se realicen en las unidades de trabajo asignadas a su cargo y de los esfuerzos de reingeniería correspondientes. Los procesos se identificarán y se asignará un líder de cada unidad de trabajo siendo estos los dueños de los procesos, para cada proceso a rediseñar será muy importante que siendo los jefes de las unidades los dueños de los procesos acepten a cada uno de los compañeros y procesos de cambios que trae la reingeniería vigilando y motivando su realización; para todo este proceso de aceptación se necesitara que la directora, el administrador general y los coordinadores mantengan el compromiso de seguir orientando en cada uno de los procesos y que este siga teniendo un dueño que se responsabilice de su ejecución.

e. Zar de la Reingeniería.

El Administrador General será el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería aplicable en la institución para lograr que exista una relación en cada proceso que se realice internamente, se encargará de la administración directa coordinando cada una de las actividades que se encuentren en marcha, apoyando y capacitando a los dueños de los procesos, en este caso a los coordinadores de cada área de trabajo y a los equipos de reingeniería, quienes estarán conformados por los empleados de las distintas unidades teniendo como propósito que llegue todo este proceso de cambios y rediseños a cada empleado que labora en la institución.

Una vez asignados los roles de reingeniería se debe proceder a la formación y entrenamiento, esto se llevará a cabo mediante la intervención de un capacitador externo, experto en el empleo de las herramientas para el análisis y mejora de los procesos y en orientar sobre la forma de emplearlas.

Un elemento a tener en cuenta durante la capacitación del equipo es que se debe evitar la sobrecarga de responsabilidades, por lo tanto, es conveniente delegar algunas de las actividades o tareas secundarias que realizan habitualmente los integrantes del equipo a otros miembros de la organización, esto permitirá que se genere un compromiso superior con el proceso rediseñado y un mejor ambiente de trabajo para los que formen parte de este desafío de trabajar de forma distinta a la habitual y ser agentes de cambio y motivadores para los demás.

2. Plan de Implementación

La Dirección Departamental de Educación, para llevar a cabo la ejecución de la propuesta, debe disponer de un plan de implementación, es por ello que a continuación se detallan los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que se necesitan, así como el cronograma de actividades donde se refleja el tiempo que se requiere para desarrollar la propuesta efectivamente:

8.1 Recursos Humanos

Este es el principal recurso para que se ejecute satisfactoriamente la propuesta, el cual estará conformado inicialmente por la Directora Departamental quien deberá dar la autorización para que se ejecute la propuesta; el Administrador General quien actuará como responsable al velar por el cumplimiento de los cambios que trae consigo la reingeniería de procesos y verificar que el personal de la institución se adapte a ellos optimizando su desempeño; por lo tanto queda bajo responsabilidad de los Jefes de cada coordinación emitir informes mensuales sobre la evolución en el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo; finalmente pero no menos importante el recursos humano lo conformaran los 96 empleados de la institución quienes pondrán en marcha la nueva metodología de trabajo propuesta con el estudio de reingeniería de procesos administrativos.

Otro punto importante es que para los procesos de capacitación tanto de desempeño como de los nuevos sistemas informáticos se auxiliará de personal externo a la institución, siendo estos altamente capacitados y con suma experiencia en su área de especialidad.

8.2 Recursos Técnicos y Materiales

La Dirección Departamental de Educación también necesita los recursos físicos básicos y en óptimas condiciones para que su personal ejecute sus funciones de la mejor manera; para ello debe adquirir recursos:

a. Técnicos: Forman parte de éstos todos los que requieran uso de la tecnología, incluyendo equipos tangibles como: teléfonos, fotocopiadora, fax, computadoras, entre otras; y los intangibles como: acceso a internet, plataformas virtuales, páginas web, correos y sistemas especializados para desempeñar funciones específicas de cada unidad.

b. Materiales:

- ✓ **Infraestructura:** Todos los procesos que propone la reingeniería de procesos se llevarán a cabo en las oficinas administrativas de la Dirección Departamental de Educación, ya que en sus lugares de trabajo es donde se deben adaptar a las nuevas formas de trabajo y ahí mismo se realizarán las capacitaciones al personal.

- ✓ **Mobiliario y Equipo:** Para el desempeño óptimo de las funciones del personal, la institución deberá proporcionar a éstos de escritorios, sillas, papelería, bolígrafos y más para que efectúen sus tareas asignadas.

8.3 Recursos Financieros

Para garantizar el éxito en la implementación de la propuesta de reingeniería de procesos en la Dirección Departamental de Educación, es necesario conocer los costos en los que incurrirá la institución; es por ello que a continuación se detallan los mismos:

8.3.1 Presupuesto de Gastos de las Actividades Propuestas

FIGURA N° 13

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CAPACITACIONES			
“Gerentes líderes de alto desempeño”	5 personas	\$1,100 Más IVA	\$1,143.00
“Efectivo cumplimiento de obligaciones laborales para las empresas en El Salvador”	96 personas	\$300 Más IVA	\$339.00
DISEÑO Y APLICACIÓN DE SOFTWARE			
Diseño y desarrollo del sistema personalizado	NA	\$500	\$500.00
Instalación configuración del sistema	NA	\$100	\$100.00
Capacitación de personal para uso del sistema	NA	\$150	\$150.00
SUB TOTAL			\$2,232.00
IMPREVISTOS			
10%			\$223.32
TOTAL			\$2455.32

8.4 Cronograma de Actividades

FIGURA N° 14

Reingeniería de los procesos administrativos como estrategia para optimizar el desempeño del personal de la Dirección Departamental de Educación ubicada en San Salvador

N°	Meses/Semanas ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de propuesta de Reingeniería al Administrador General.	■	■																							
2	Presentación de la propuesta a Directora Departamental para su aprobación.			■																						
3	Aprobación de propuesta de reingeniería.				■	■																				
4	Formación del Equipo de reingeniería.					■	■																			
5	Capacitación del Equipo de reingeniería.							■	■	■																
6	Análisis de procesos actuales											■	■	■												
7	Presentación de nuevos procesos														■											
8	Implementación de nueva metodología de trabajo														■	■	■	■								
9	Evaluación de propuesta de reingeniería.																			■						
10	Seguimiento y control																				■	■				
11	Retroalimentación																				■	■	■	■		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

A. LIBROS:

- Alarcón González, Juan Ángel. Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la Reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos, Editorial fund. confederal, Madrid España 1998
- Cervera i Martínez , Josep, La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación, Ediciones Díaz de Santos, Madrid España 2001
- Chinchilla flamenco, Dionisio, Seminario de Investigación Social, 2ª Edición Primera Impresión 2012. San Salvador, El Salvador.
- Colín Price, Scott Keller, Más allá del desempeño, Colección Acción Empresarial LID Editorial Empresarial, SL , Madrid, España, 2013
- Hammer, Michael & Champy James. (1994). Reingeniería, Editorial María del Mar Ravassa, Santafé de Bogotá: Norma
- Hernández Sampieri, Roberto. Diseños de Investigación Científica Cap. 7 ,5ta edición, México D.F. 2010
- Hurtado Cuartas, Darío, Principio de Administración, Instituto Tecnológico Metropolitano, España, 2008.
- Johanson, Henry J. Y.... Reingeniería de procesos de negocio. Editorial Limusa, 2003. Pág. 30 México D.F.
- Manganelly, R. L. (1995). Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios / Raymond L. Manganelly. Bogotá: Norma.

- Rafoso Pomar, Sandra Liz; Artiles Visbal, Sara Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información, vol. 42, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 29-37. Instituto de Información Científica y Tecnológica, La Habana, Cuba.
- Rodenes, Manuel. Adam, Martín Darío Arango serna. Reingeniería de procesos y transformación organizativa. Primera edición: Alfaomega grupo editor, México. Agosto 2009.
- Stoner James, Administración Quinta edición, Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana S. A México

B. LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N°38 del 15 de diciembre de 1983, Diario oficial N°234, Tomo N°281 de 16 de Diciembre de 1983, última modificación 12 de junio 2014.
- Código Tributario, Derecho tributario o fiscal, impuestos, Decreto N°230, Diario oficial N° 241, Tomo N°249 fecha 14 de Diciembre de 2000.
- Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta, Derecho tributario o fiscal, impuestos, Decreto N°134, Diario oficial N° 242, Tomo N°313, fecha 18 de Diciembre de 1991.
- Ley General de Educación, Derecho constitucional, decreto N°917, Diario oficial N°242, Tomo N°333, del 12 de diciembre de 1996.
- Ley de la Carrera Docente y su Reglamento Derecho legislativo, Decreto N° 665, Diario oficial N°58, Tomo N°330 de fecha 7 de marzo de 1996.

- Ley de Asistencia del Magisterio Nacional, Decreto Legislativo N° 379 por la Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, de fecha 6 de Julio de 1971.
- Reglamento Especial de las Asociaciones Comunales para la Educación, Reglamento, Decreto ejecutivo N°45, Diario oficial N°78, Tomo N°339, fecha 14/04/1998.
- Normas Éticas para la Función Pública, Derecho administrativo. Decreto ejecutivo N°101, Diario oficial N°199, Tomo N°369, fecha 25/10/2005

C. DOCUMENTOS

- Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado, Ciudad Autónoma de Buenos Aires , Tercera edición actualizada., noviembre de 2006.
- Seminario de Administración por procesos, Julio Enrique Valle.. Impartido por FEPADE Abril 2005

D. DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>
- <http://www.oei.es/quipu/salvador/Educame.pd>
- <http://psicologiayempresa.com/desempeno-yestandar-conceptos.html>
- <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo>
- <http://www.ecured.cu/index.php/Infotecnolog%C3%ADa>
- <http://www.ecured.cu/index.php/Infotecnolog%C3%ADa>
- <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>



ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTAS DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR GENERAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Guía de Entrevista

Aplicada al Administrador General de la Dirección Departamental de Educación

Objetivo:

Conocer aspectos generales sobre los procesos administrativos actualmente ejecutados en la Dirección Departamental de Educación, las funciones desempeñadas por el Administrador General y su relación con las demás dependencias de la institución.

Indicaciones:

Agradecemos dar su respuesta con la mayor veracidad posible a las preguntas de la presente entrevista, la cual nos permitirá indagar sobre la metodología de trabajo implementada en la institución ya que de ello depende la validez de los resultados de esta investigación no omitiendo que la misma será de exclusivo uso académico.

1. ¿Qué funciones realiza usted dentro de la institución?

R// Administrar todos los recursos del sistema educativo de San Salvador, a través del proceso administrativo para lograr los objetivos planteados, en infraestructura preventivo y correctivo de matrícula en los centros escolares, mobiliario, todo el ámbito de logística, servicios generales y paquetes escolares, procesos de contratación de los paquetes escolares, aulas informáticas y en recurso humano. Observar el Presupuesto Escolar Anual (PEA) haciendo una auditoria en los centros escolares para ver donde se están canalizando los recursos, esta área no existía y fue creada en esta nueva administración y con la ayuda de la coordinadora de administración financiera se lleva un mejor control. Fuera de eso representa a la institución delegado por parte Directora en el Gabinete de Gobierno, Protección Civil y el Gabinete Educativo.

2. ¿La Dirección Departamental de Educación tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de sus objetivos?

R// Si, están escritos, la normativa tiene los procesos delineados porque se define quien es responsable de qué, en qué tiempo, qué tipo de tarea le toca a cada unidad, un instrumento de apoyo donde se detalla que proceso debe seguir el centro escolar en cuanto a su funcionamiento de alguna manera si existe, pero que necesitan actualizarse muchos de ellos, el Ministerio de Educación Central influye en la actualización de estos procesos y transformación en algunas áreas, muestra de ello es una reforma a la Ley de la Carrera Docente, la cual influye en todos los procesos y procedimientos en las departamentales del país; escalafón tendrá una modificación e implementación del presupuesto y modifica el funcionamiento de la departamental; estos ameritan actualizar y crear unos nuevos para las actividades nuevas que han surgido con esta nueva administración.

3. ¿Cuenta la institución con manuales de procesos y procedimientos administrativos? ¿Cuáles?

R// Existen, como manual pero están desactualizados, se tiene procesos y procedimientos escritos pero estos están dispersos en una normativa, como guías, manuales, en este aspecto se mencionan dos puntos los cuales se debe hacer un esfuerzo de recopilarlos y actualizarlos.

4. ¿De acuerdo a su percepción cuales son los procesos que cumplen con los estándares de calidad establecidos por la institución?

R// Se tendría que definir a través de estándares, pero en el Ministerio de Educación no hay estándares por el tipo de procesos y procedimientos, ya que al existir estándares le estamos diciendo al empleado si está o no en el margen del estándar, verlo como si su trabajo es bueno o malo, es bien delicado hablar de estándares de calidad, esto es una debilidad que se tiene como institución.

5. ¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos existentes?

R// No existen, la última vez se hizo a través de una consultoría, pero no rindió los frutos esperados porque no dejaron mecanismos establecidos, o no quedaron instalados esos proceso de seguimiento para la revisión de los procedimientos de esa consultoría, y por ende viene a identificar otra debilidad que se tiene como institución.

6. ¿Se ha diseñado en la Dirección Departamental de Educación procedimientos para autorizar y aprobar los procesos administrativos antes de efectuarse su aplicación formal? ¿Cuáles?

R// Existen esfuerzos aislados, ejemplo de ellos es que en Desarrollo Humano se aplican esfuerzos por estandarizar los proceso de escalafón o en la mayoría de los procesos que ahí realizan, pero sin embargo no se da en toda la institución; es decir, se trabaja de manera aislada.

7. ¿Cuáles considera usted que son las problemáticas principales que existen en los procedimientos implementados en la institución?

R// Primeramente podemos decir que son muy complejos y éste puede ser un problema muy grande, porque en todos los tipos de procesos y procedimientos que se realizan interviene demasiadas unidades ejemplo de ello es, un proceso de recuperación de fondos: interviene el Consejo Directivo Escolar, Pagaduría, Modalidades, Paquetes Escolares y toda la Gestión Financiera, todas las áreas que tienen que ver con el tema de Transferencias porque se debe documentar si el proceso se realizó correctamente, luego interviene el Técnico de Gestión hasta que este hace firmar una letra del cambio al Director del Centro Escolar, luego a la Administración de la institución y pasa a la Directora Departamental, ésta lo pasa a junta de la Carrera Docente, a la Dirección Jurídica o a la Fiscalía, la Corte de Cuentas, esto implican muchos procesos, unidades y procesos, esto puede ser la primera dificultad, la segunda puede ser que no hay una cultura y revisión de esos procesos y otros que no están autorizados y se han creado dada la necesidad de efectuar el proceso.

8. ¿Existen tareas improductivas que si no se realizaran no afectarían el cumplimiento de objetivos de la entidad?

R// Todas las tareas están contempladas, aun siento estas improductivas, ejemplo de esto es la liquidación de bonos porque si hay una observación, el error ya se cometió y la tarea de la gestión financiera sería el seguimiento de este, y el error que se comete es que hasta que se termina el proceso de liquidar, se le dice al director cuales han sido los errores que se cometieron al momento de liquidar los proceso de paquetes escolares, esto es desgastante y debería ser de dar seguimiento a la ejecución del presupuesto, como se va haciendo la inversión del presupuesto, de puede dejar de liquidar y siempre se lograrían los objetivos si se diera seguimiento.

9. ¿Es factible a su criterio el realizar la reingeniería de procesos en la Dirección Departamental de Educación? ¿Por qué?

R// Si, por supuesto, porque se rompió el paradigma de cambiar roles y funciones de los empleados de la institución, ya que han aceptado el cambio, y esto significa que la Reingeniería es posible creando nuevas unidades y porque el empleado ha visto su desempeño ya en el nuevo cargo, claro que hacer la reingeniería de la nada no es muy saludable porque se debe seguir un proceso y congelarlo, creando otros o congelar uno y utilizar otro, en la institución se ha creado un paradigma que el empleado se ha desarrollado satisfactoriamente, y beneficia a ambas partes tanto a la institución como al empleado; en conclusión si es viable la reingeniería.

10. ¿Qué beneficios se esperarían obtener con la aplicación de reingeniería de procesos en la institución?

R// Se obtendría mayor eficiencia, en el caso del sector público el objetivo trascendental es la lógica del gasto utilizando recursos de la mejor manera lograr más con el mismo recurso, y aquí se ve desde un punto más eficiente esto implica de manera paulatina como se están utilizando los recursos, lo que nos lleva a un proceso de mejora continua siendo esto un elemento que se espera obtener con la reingeniería, y que los recursos sean utilizados para lograr el objetivo y así cumplir con lo que ha trazado como institución

11. ¿Qué recursos informáticos se necesitan en el proceso de reingeniería?

R// A nivel del Ministerio de Educación una problemática dentro de tantas que pueden enumerarse sería la obtención de un sistema de información o software donde se visualice en procesos cortos el seguimiento pormenorizado de los procesos como la matrícula, o sistema para tener un control de inventarios, infraestructura administración de los recursos financieros entre otros, esto le ayudaría a tener a la institución seguimiento y respuestas a los centros escolares que quizá no se conocen en la institución

12. ¿Se podría aplicar la Reingeniería más de una vez en los procesos administrativos internos de la Dirección Departamental de Educación?

R// Por supuesto que sí, porque este conlleva en la aplicación más de alguna vez con el mismo empleado que tiene una tarea específica dentro del proceso, lo que significa que si intervienen más empleados en estos procesos se pueden realizar muchas veces la reingeniería. Muchas veces la reingeniería es mejor a nivel micro para ver detalles específicos en los diversos procesos y que como empleado se debe tener un reingeniería personal.

13. ¿La aplicación de la Reingeniería simplificaría los procesos administrativos en la institución optimizando el desempeño del personal?

R// Precisamente es lo que se busca con la implementación de una reingeniería, simplificar y modificar aquellos elementos que hacen lentos o burocráticos tus procesos en la institución, que vuelven caros los controles, entonces al hacer una reingeniería es precisamente eso, el control y más económicos, más cortos y rápidos en dar los pasos.

14. ¿Que nuevas formas de trabajo se pueden diseñar para mejorar la ejecución de los procesos administrativos para optimizar el desempeño del personal?

R// El desarrollo de la teoría organizacional, se debe hacer un proceso de desarrollo con el empleado para hacer que se incorpore en sus hábitos laborales, congelar para que se desarrolle en ese espacio para que luego se le diseñe otro salto, esta vez cualitativo donde se puede ver la participación de este y ser mayor calificado para someterlo a desarrollar sus habilidades.

15. Si la institución realizará cambios en la forma de trabajo actual. ¿Tendría usted algún inconveniente en modificar los procesos y cómo contribuiría a la adaptación e implementación de los mismos en las diferentes coordinaciones?

R// No, en lo personal es una filosofía de cambios, la vida está llena de retos y si ayudaríamos a que cada empleado se adapte al cambio para mejorar los procesos y que se vea reflejado en el cumplimiento de metas plasmados en el Plan Operativo Anual.

16. ¿Se han elaborado en la Dirección Departamental de Educación programas de capacitación para sus empleados? ¿Cuáles?

R// No, es deficiencia porque se han hecho encuestas en la institución, hasta este año se ha retomado el tema de la capacitación pero solo a nivel docente a nivel administrativo ha sido nulo. No existe esta sistematización para que el personal crezca, y en la institución no hay una unidad que sea referido al tema de la capacitación cuando es necesario reforzar ciertos temas.

Muchas gracias por brindar un poco de su tiempo para responder a nuestras preguntas.

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTAS DIRIGIDA JEFES DE ÁREA DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN

FIGURA N° 15 análisis de Entrevistas a Jefes de Área o Departamento

#	PREGUNTAS REALIZADAS A CADA UNO DE LOS JEFES EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACION EN SAN SALVADOR			
	RESPUESTAS			
	PREGUNTAS	COORDINADOR ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	EDUCACIÓN INICIAL RR HH	MODALIDADES DE ADMINISTRACION ESCOLAR
1	¿Qué funciones realiza usted dentro del área bajo su responsabilidad?	Como Coordinación de Gestión financiera damos seguimiento a los Procesos de transferencias de fondos a las escuelas, realizamos el control de rendición de cuentas de los C.E Capacitamos a los organismos de la administración escolar en la parte legal de cada uno los procesos referentes a lo financiero finalmente damos seguimiento al presupuesto de cada uno los Centros Escolares	Coordinadora o referente de Educación Inicial, función principal es dinamizar todo el modelo de educación de parvularia, dar toda la asistencia técnica y administrativa con las relaciones institucionales en educación inicial así como formar parte de una mesa técnica departamental	El objetivo que se persigue es definir y normar los componentes del presupuesto escolar y las áreas de inversión de los fondos que el Ministerio de Educación transfiere a las modalidades de administración Centros Escolares: Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE).
2	¿Cuál es su mecanismo de comunicación con las diferentes coordinaciones para el control del cumplimiento de las funciones?	Existe lazo de comunicación constante; se contacta directamente con las escuelas por medio de: teléfonos, notas escritas, correos electrónicos. A nivel interno la comunicación entre jefatura y el personal de la coordinación se realiza mediante correos electrónicos, reuniones presenciales o comunicación verbal directa con el empleado en cuestión.	la comunicación se da través de diversos medios tales como teléfono fijo, teléfono de red claro, emails institucionales o personales, memorándum, cartas de petición formal para realizar un proceso o vía comunicación verbal presencial. (mesa técnica Departamental) mantenemos una página en Facebook, red telefónica vía teléfono en grupos.	la comunicación se a través de varias vías, como es teléfonos fijos y de red, correos institucionales o personales, memorándums, peticiones vía carta escrita entre otros.
3	¿Existe algún sistema de evaluación y supervisión de las tareas que realizan los miembros de cada coordinación?	Como Dirección Departamental de Educación No tenemos, Nivel Central raras veces hace los procesos de evaluación por medio de instrumentos que ellos realizan, pero internamente no, lo que se hace es una observación para conocer directamente como están, como van avanzando, que están haciendo.	No tenemos como determinado un instrumento diseñado estamos en la construcción de perfiles especialmente en el área interna, hay un instrumento que Nivel Central evalúa, y el resultado de este, se envía al expediente personal de cada empleado para ver sus logros y metas cada año y que mide mas aspectos cualitativos y poco cuantitativo	No existe, un sistema que evalúe o supervise, cada empleado que labora en la Dirección Departamental de Educación conoce sus funciones y no se necesita que se le supervisen sus acciones ya que estas se miden a través del resultado que cada empleado tenga con cualquier actividad que el jefe de cada unidad o coordinador le solicite
4	Cada coordinación para desempeñar sus funciones de manera efectiva toma en cuenta el cumplimiento de los objetivos que la Dirección Departamental de Educación desea?	Se desarrollan las tareas y funciones de cada empleado en función de cumplir los objetivos plasmados en el POA (Plan Operativo Anual) y en las reuniones sostenidas con las autoridades se expone el cumplimiento de los objetivos tanto internos como los generales proyectados en la Dirección Departamental de Educación.	Claro que sí, cada unidad forma parte de un comité que en conjunto con planificación se realiza lo que es el POA (plan operativo anual) a nivel de DDE que incluyen los objetivos metas totales y trimestrales. identifica cuáles serán los indicadores a medir en cada uno de los empleados.	Por supuesto, por eso se hace un POA (plan operativo anual) que se va midiendo cada trimestre, además existe también una reunión que se realiza cada lunes con la Directora Departamental en conjunto con cada coordinador o jefes de áreas para conocer los avances que se ha tenido en los programas que se desarrollan.

6	¿De acuerdo a su percepción cuales son los procesos administrativos de su área que cumplen con los estándares de calidad establecidos por la Dirección Departamental de Educación? ¿Cuáles?	liquidar de manera eficiente y oportuna los paquetes escolares de útiles, telas y zapatos de forma, transparentes, una abogada encargada de velar por el cumplimiento de las normas, y las compañeras de gestión que se encarga que cada trámite venga con la documentación de respaldo	podemos hablar que la atención que se le da a los centros escolares principalmente a la primera infancia donde debe ser muy clara, con ideas de formación desarrollo y mejora continua, los instrumentos psico-pedagógicos conteniendo modelos donde se desarrolle la imaginación de los niños y su formación principalmente.	Verificación que los Organismo: Consejo Directivo Escolar (CDE), Asociaciones Comunales para la educación (ACE), Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE) y sus miembros a la fecha emisión del convenio y recibo de transferencia, estén totalmente legalizados, Suscribir un convenio general entre el MINED, el presidente y el tesorero del Organismo, entre otros procesos.
7	¿Reciben capacitaciones periódicamente dentro de la Dirección Departamental de Educación?	Las capacitaciones para el personal se programan a realizarse dos veces al año.	No se dan capacitaciones seguidas, solo existen capacitaciones para los maestros y los asesores pedagógicos, en educación inicial hay una capacitación a principio de año para el personal nuevo que es de campo, en el caso de los administrativos nivel central determina los espacios y en que tiempo reciban capacitación.	Los empleados administrativos reciben capacitación que MINED central programa, pero que lastimosamente no las programan para todos, son para unos 10 a 15, la DDE no programa capacitaciones los que si reciben capacitaciones constantes son los asesores pedagógicos que están inmersos para la mejora continua en los Centros Escolares
8	¿Qué recursos informáticos son los utilizados en su área para desempeñar efectivamente sus funciones de cada coordinación?	Libre Office el cual a la fecha si nos ayuda a cumplir con el trabajo ya que los procedimientos cuentan con un nivel de complejidad medio y el sistema es de fácil comprensión y utilidad para realizar nuestras actividades.	No se tiene un software, que ayude a realizar las tareas asignadas al personal, solo hay dos con el cual la DDE trabaja que es Libre Office y Open Write, que permiten la comunicación y diseño de planes para la mejora y acciones ya establecidos en conjunto con planificación y la Dirección Departamental	Computadora, Escáner, Teléfonos celulares, fotocopidora, impresora, en sí tenemos todo a la mano para que podamos realizar nuestra labor como empleado público. Así como el Software complementario como el Office en versión libre
9	¿Cuáles considera usted que son las problemáticas principales que existen en los procedimientos implementados en la institución?	En cuestión de ejecución no se detectan problemas en los procedimientos.	Los empleados carecen de la visión y misión que como servidores públicos y como institución debemos tener, no existe la motivación laboral, la falta de transporte para movilizar al personal de campo	Los lineamientos de trabajo vienen dados por el MINED central, nosotros solo nos adecuamos algún tipo de cambio que esto requiera o que sufran los procesos, aunque si habláramos de actitud y aptitud que se podría considerar un problema con la forma de realizar una actividad, sería esa.
10	¿Qué aptitudes considera que no se están cumpliendo en los empleados dentro de los procesos que se están implementando en la institución?	*Actitud de los liquidadores hacia el trabajo. *Conflictos personales	la falta de compromiso hacia el logro de las tareas, la actitud para desempeñar tus tareas, motivación hacia el mismo empleado, mejor trato hacia el usuario.	El usuario viene y tiene una limitante, muchas veces no se encuentra el empleado o por diversas razones se mantiene un clima laboral de egoísmo porque cuando el usuario no conoce donde debe acudir para un trámite, muchos empleados por no tener una relación de amistad con otro compañero de la misma unidad, este no le ayuda a las personas, entonces si existe un problema la falta de ética, valores y normas.
11	¿Es factible a su criterio el realizar la reingeniería de procesos en su área de trabajo?	Si es necesario, en las organizaciones es necesario.	claro que sí, y que como Educación Inicial estamos muy dispuesto a implementarla, no solo porque se necesite aquí, también a nivel de DDE, comenzando con los manuales que quizá existan pero que están obsoletos	Por supuesto, si cada jefe de área a través de las principales coordinaciones la aplicaran para mejorar la atención, la calidad, el tiempo y los recursos administrativos, el usuario tendría más oportunidad de expresar sus opiniones que recibiera y que se contratara personal que esté dispuesto a mejorar a colaborar

12	¿Qué beneficios se obtendrían con la aplicación de la reingeniería en su área o departamento?	*Agilidad en los procesos atención al usuario *Mejor *Pro actividad en los procesos	Primeramente el beneficio hacia nuestros empleados, mejor atención al usuario, mejores resultados, los procedimientos serán más cortos, y esto se verá reflejado en la atención que el usuario recibirá y que serán ellos mismos que brindarán un mejor trato a la población estudiantil en los Centros Escolares.	Como institución pública, creo que tendríamos muchos beneficios porque los procesos mejorarían, tendríamos mayor respuesta ante cualquier cambio que sufrieran estos, el usuario tendría mayor satisfacción, seríamos una institución líder y pionera en acciones tan rigurosas que el MINED central requiera.
13	¿Que nuevas formas de trabajo se pueden diseñar para mejorar la ejecución de los procesos administrativos para optimizar el desempeño de cada coordinación?	Lo ideal sería que se haga el estudio de todos los procesos porque todos son importantes y si todos caminamos a un mismo objetivo se garantiza el éxito del trabajo, resultados satisfactorios y por ende optimización del desempeño y la calidad de atención al usuario.	Formar un área de atención o de información al usuario para que este tenga la oportunidad de conocer donde debe ir o como puede hacer para gestionar un trámite, crear un buzón de sugerencias o de quejas si el usuario recibió algún maltrato verbal por parte de los empleados, un software para los distintos procesos que realiza la DDE	Creemos que una de las formas nuevas que se pueden diseñar es la motivación hacia los empleados, tener reuniones al menos cada 15 días y que el jefe o coordinador conozca si existe una debilidad en el empleado para desempeñar su trabajo, y tratar de mejorarlas o saber si los objetivos se están cumpliendo.
14	¿ Si el área bajo su cargo realizará cambios en la forma de trabajo actual ¿Tendrían algún inconveniente en modificar los procedimientos y cómo contribuiría a la adaptación e implementación de los mismos en las diferentes coordinaciones?	Para nada si es para mejorar no importa	No, tendríamos inconveniente ni temor al cambio, porque este vendría a beneficiar tanto al empleado como al usuario, y deberíamos todo los empleados contribuir con la adaptación a través de una disciplina laboral	No tendríamos ningún temor al cambio, aunque las líneas de trabajo ya vienen dadas desde el MINED central, estamos sujetos desde las jefaturas quienes son los responsables de generar el cambio en conjunto con las unidades de trabajo.
15	¿Se podría aplicar la reingeniería más de una vez en los procesos administrativos del área bajo su responsabilidad?	Si sería importante porque se estaría buscando constantemente como mejorar la forma de hacer nuestros trabajos más fáciles, ágiles y con calidad	Si, porque si un proceso involucra a un empleado el proceso sufriría cambios hasta llegarse a cumplir con el logro de los objetivos.	Por supuesto, para mejorar cada uno de ellos y simplificar para que el usuario se sienta satisfecho y que la institución tuviera mejor cara ante las demás que representa el MINED
16	¿La aplicación de la reingeniería simplificaría los procesos administrativos en las diferentes coordinaciones bajo su responsabilidad?	Claro así es, los haría más ágiles y el desempeño de la coordinación sería más eficiente y más fáciles y brindar mejor atención al usuario.	Si, porque contribuiría a la mejora continua en tiempo en calidad en el mejor uso de los recursos y que el empleado sea capaz de realizar las tareas asignadas sin muchas complicaciones	pienso que sí, porque este tendría mayor impacto en la atención que se le brindaría al usuario y el servidor público estaría en un momento de creer que su trabajo se ve reflejado en la efectividad que este tendría en los procesos.
17	¿Actualmente existen acciones de mejora que se estén ejecutando para simplificar los procesos de la Dirección Departamental de Educación? ¿Cuáles?	Conmigo es primera vez, no se si en otras áreas se habrá aplicado un estudio similar.	Si, en cuanto a infraestructura, procedimientos más cortos y más sencillos, prueba de ello es la creación de espacios para el desarrollo de los niños en primera infancia, los procesos de escalafón se hacen en tiempos más cortos u otros procesos.	Tenemos conocimiento que existe un comité de mejora, que se está mejorando en infraestructura mejor clima institucional en cuanto al aprovechamiento de espacios, reacomodamientos de puestos, pero en cuanto a los procesos no existen.

Fuente: Elaborado por el Grupo Investigador

ANEXO 3

ÁNÁLISIS Y TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

DATOS GENERALES

1. Género

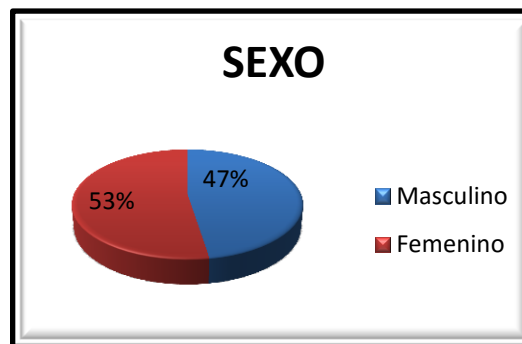
Objetivo:

Identificar que género predomina en los empleados administrativos de la Dirección Departamental de Educación.

Tabulación:

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	28	47%
Femenino	31	53%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Al analizar los resultados demuestran que las encuestas fueron aplicadas en su mayoría a mujeres, sin embargo la diferencia es relativamente pequeña con los hombres que colaboraron para poder obtener información que contribuyó a la investigación.

DATOS GENERALES

2. Edad

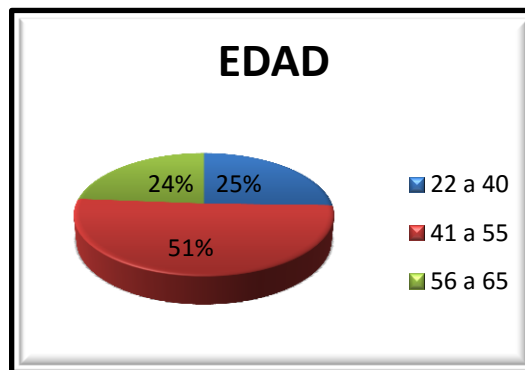
Objetivo:

Conocer el rango de edades más representativo de los empleados administrativos de la Dirección Departamental de Educación.

Tabulación:

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
22 a 40	15	25%
41 a 55	30	51%
56 a 65	14	24%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

La mayoría del personal de la institución oscila en las edades de cuarenta y uno a cincuenta y cinco años lo que indica que son adultos que cuentan con amplios periodos de trabajo y han adquirido una mayor experiencia en el quehacer de la Dirección Departamental de Educación.

DATOS GENERALES

3. Tiempo de Trabajo

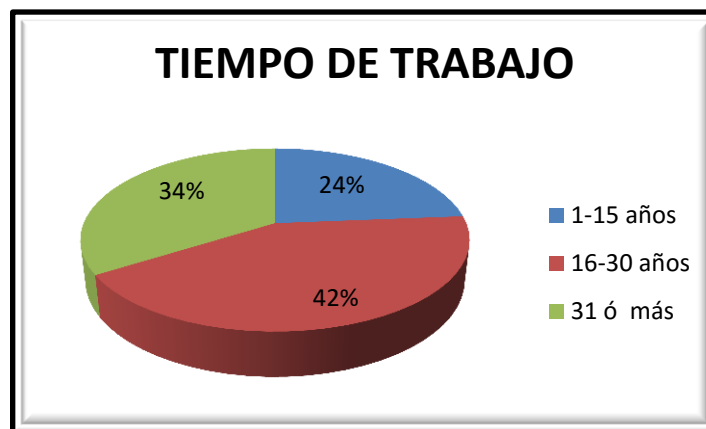
Objetivo:

Conocer la cantidad de años que el empleado lleva de laborar en la Dirección Departamental de Educación

Tabulación:

TIEMPO DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-15 años	14	24%
16-30 años	25	42%
31 o más	20	34%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Los resultados obtenidos muestran que dentro de la Dirección departamental de Educación hay estabilidad laboral administrativa; ya que la mayoría de empleados tiene 16 años en adelante de estar en la institución ; Además se puede observar que son bajos los porcentajes de empleados que tienen menos de 15 años de trabajar. Esto demuestra que existen pocas contrataciones nuevas.

DATOS GENERALES

4. Nivel Académico

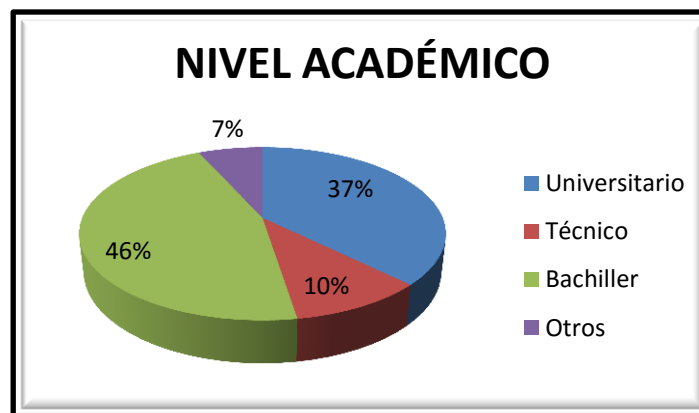
Objetivo:

Identificar la preparación profesional de los empleados de la Dirección Departamental de Educación.

Tabulación:

NIVEL ACADÉMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Universitario	22	37%
Técnico	6	10%
Bachiller	27	46%
Otros	4	7%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

La distribución de la totalidad de encuestados muestra que en su mayoría los empleados de la institución tienen nivel de educación bachiller, seguido de universitario y otros en un menor porcentaje técnicos u otros, lo que indica que los empleados que han cursado estudios de bachiller los que desempeñan con mayor eficiencia su trabajo y con más capacidad para ofrecer un mejor servicio al usuario.

DATOS DE CONTENIDO

PREGUNTA 1

¿Existen manuales de procesos que pueda consultar para conocer y facilitar el desempeño de sus funciones?

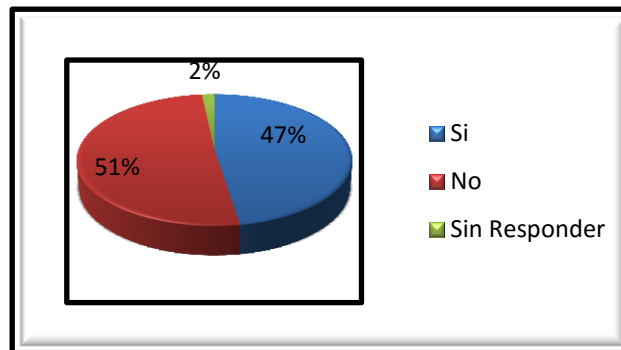
Objetivo:

Indagar si la institución y el empleado cuenta con manuales de procesos como medio de consulta para facilitar el desempeño del personal.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	47%
No	30	51%
Sin Responder	1	2%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Existe una indecisión entre los empleados que afirman contar con manuales de procesos los cuales en su mayoría pertenecen a áreas administrativas y aquellos que laboran en áreas técnicas manifiestan no contar con los mismos, generando la duda si realmente existen y si el uso es el efectivo en cada coordinación; conocer el propósito general de sus funciones y los límites de las actividades a realizar motiva a los empleados a pensar y actuar de forma distinta, no solo una vez al año sino todos los días.

PREGUNTA 2

¿Ayudaría a realizar mejor sus funciones el disponer de un instrumento que explique gráficamente a quien acudir en el momento oportuno al realizar sus funciones?

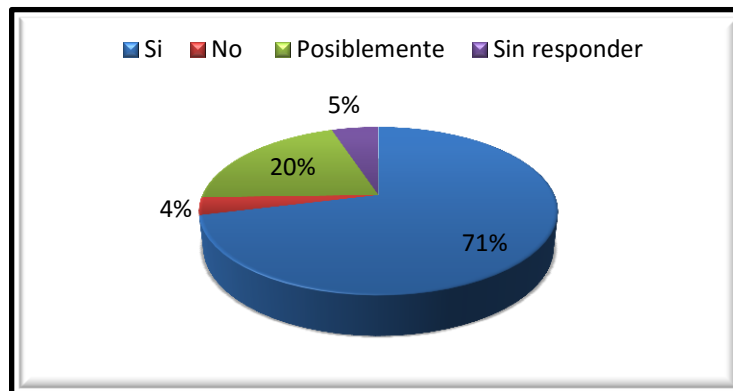
Objetivo:

Determinar la necesidad de contar con diagramas de flujos de procesos para optimizar el desempeño de las funciones del personal administrativo de la institución.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	42	71%
No	2	3%
Posiblemente	12	20%
Sin responder	3	5%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Contar con diagramas de flujos de procesos administrativos bajo la percepción de los empleados sería útil, para saber a quién recurrir al desempeñar sus funciones, permitiendo la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, facilitando la comprensión global del mismo y a su vez contribuiría al proceso de inducción de nuevas contrataciones.

PREGUNTA 3

¿Cuentan con un equipo informático que facilite realizar sus funciones en el menor tiempo posible?

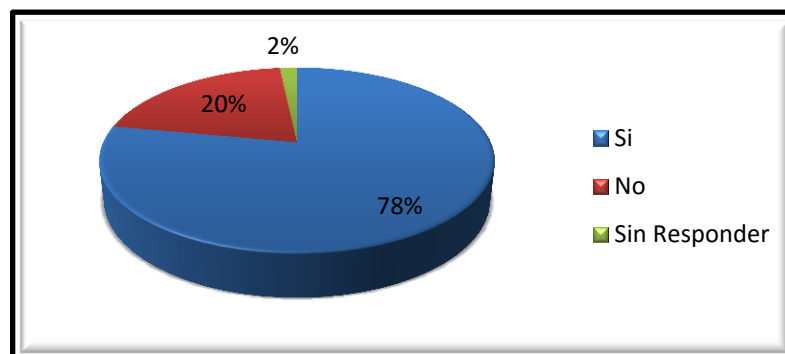
Objetivo:

Indagar si el empleado cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el desempeño de sus funciones con efectividad.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	78%
No	12	20%
Sin Responder	1	2%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

El personal dispone de las herramientas informáticas básicas para realizar su trabajo lo que contribuye a optimizar su desempeño, además ofrece una importante y notable satisfacción, **debido a su facilidad de uso y su acceso constante**, que puede resultar en que los empleados logren alcanzar los objetivos planteados por la institución; sin embargo es importante analizar qué mejoras o actualizaciones necesitan para ser posteriormente adquiridas.

PREGUNTA 4

¿Identifica usted algún problema en cómo se realizan los procesos administrativos en su unidad?

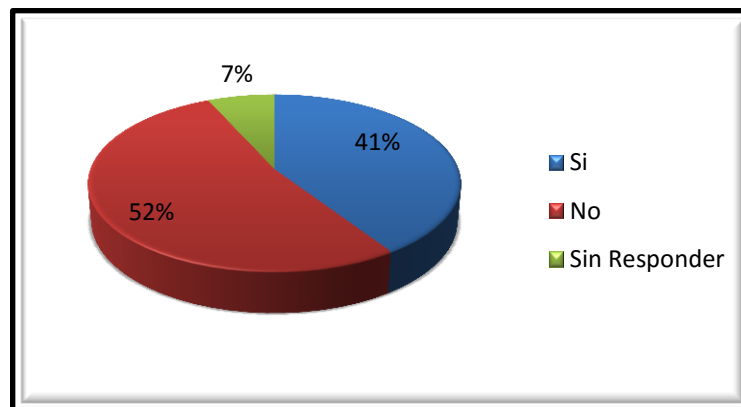
Objetivo:

Evaluar si los procesos administrativos actuales cumplen las expectativas del personal administrativo y cuales problemas presentan en su ejecución.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	41%
No	31	53%
Sin Responder	4	7%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de los empleados que labora en la institución mencionó que dentro de su unidad no existen inconvenientes en el desarrollo de los procesos administrativos implementados; en contraparte existe un porcentaje considerable que expresa la existencia de problemas, por lo cual es importante indagar en cuales unidades se están presentando para plantear alternativas de solución a los mismos para lograr la efectividad en sus funciones.

PREGUNTA 5

¿Dentro de la Dirección Departamental de Educación se realizan evaluaciones del desempeño?

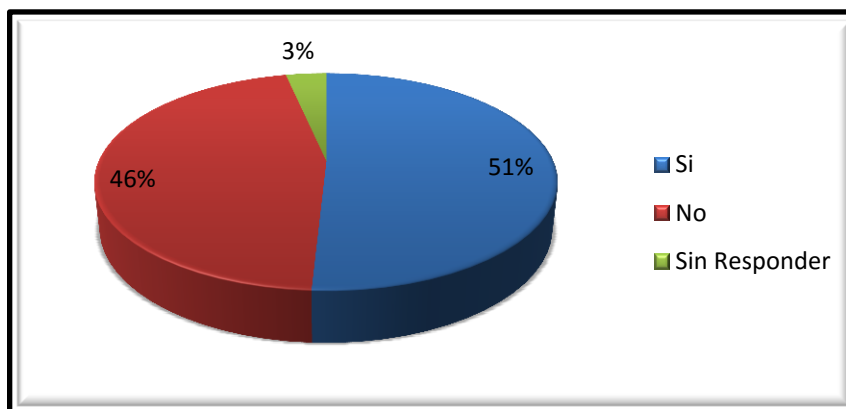
Objetivo:

Conocer si se evalúa el desempeño del personal y que mecanismos utilizan para ello.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	51%
No	27	46%
Sin Responder	2	3%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Existe incertidumbre en la aplicación afectiva del mecanismo de evaluación o la inexistencia de éste ya que un poco más de la mitad de los empleados afirman que se evalúa el desempeño para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y la diferencia manifiesta lo contrario; lo cual abre la posibilidad de diseñar un nuevo instrumento para ser implementado que promueva el estímulo a la mayor productividad del recurso humano.

PREGUNTA 6

¿Considera que los procesos administrativo actuales realizados requieren de muchas etapas antes de obtener el resultado final?

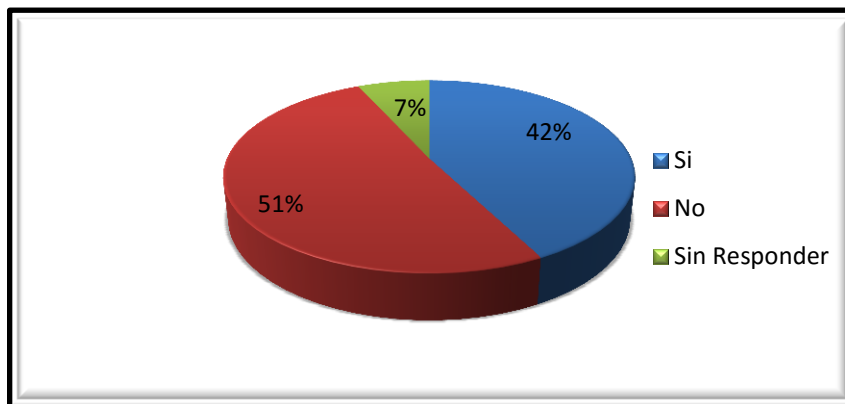
Objetivo:

Evaluar si los procesos administrativos actuales realizados requieren de muchas etapas antes de obtener el resultado final

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	42%
No	30	51%
Sin Responder	4	7%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Los procesos administrativos implementados en la Dirección Departamental de Educación en su mayoría se realizan de forma ágil; no obstante un número considerable mencionó que se requieren de muchas etapas para llegar a un resultado, por lo cual se vuelve factible el rediseño de nuevas metodologías de trabajo que contribuya a mejorar los tiempos de respuesta en la atención a los usuarios.

PREGUNTA 7

¿Realizar una nueva metodología de trabajo en el área donde labora, al momento de ejecutar sus funciones sería?

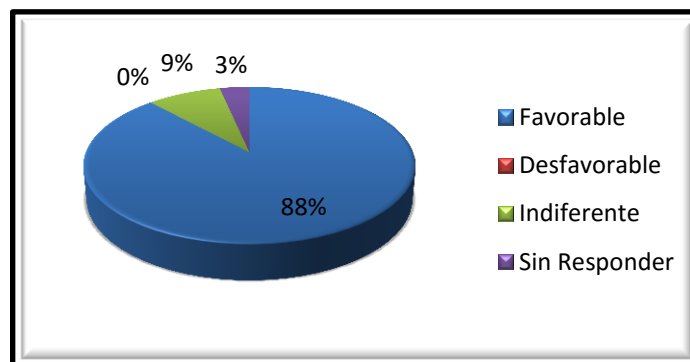
Objetivo:

Descubrir el nivel de aceptación o rechazo de los empleados ante una propuesta de nuevas metodologías de trabajo para optimizar su desempeño.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Favorable	52	88%
Desfavorable	0	0%
Indiferente	5	8%
Sin Responder	2	3%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Los empleados de la Dirección Departamental de Educación consideran que proponer nuevas metodologías de trabajo que se realicen a mediano o largo plazo sería favorable para el desempeño de sus funciones y así optimizar el desempeño del personal que permita visualizar la calidad de la operación desarrollada por los empleados, y en consecuencia hacer aportes o mejoras en los mismos.

PREGUNTA 8

¿De realizarse cambios en la forma de hacer el trabajo? ¿Cuál sería su actitud hacia los mismos?

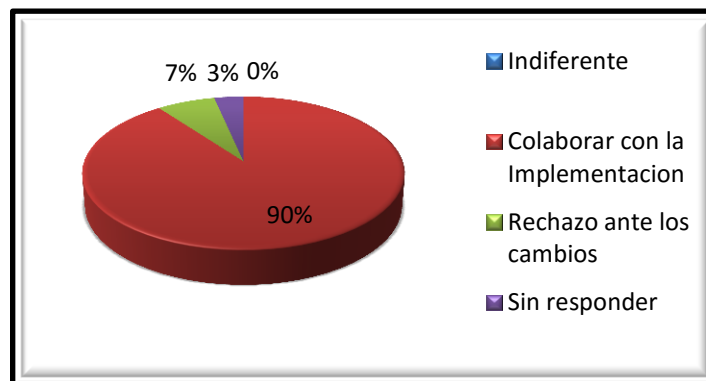
Objetivo:

Descubrir si el personal administrativo de la institución estaría dispuesto a implementar los cambios propuestos.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indiferente	0	0%
Colaborar con la Implementación	53	90%
Rechazo ante los cambios	4	7%
Sin responder	2	3%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Los empleados manifiestan estar con la disposición de colaborar con la implementación de cambios en los procesos de trabajo lo cual resulta favorable ya que para poder implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano, las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

PREGUNTA 9

¿A su criterio qué efectos tendrá realizar cambios en los procesos administrativos existentes?

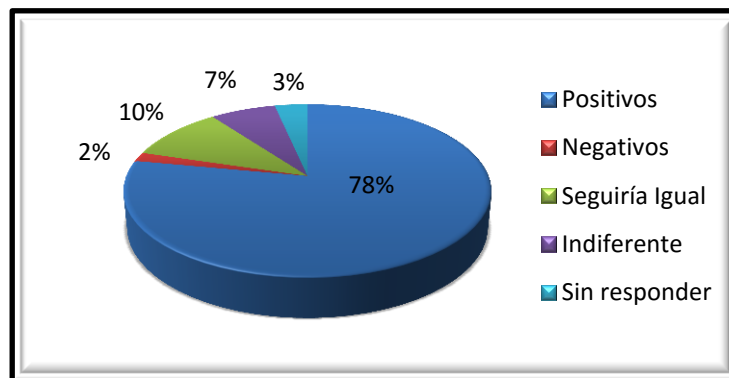
Objetivo:

Conocer la percepción del empleado sobre los efectos que se obtendrían con un cambio en su metodología de trabajo actual.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Positivos	46	78%
Negativos	1	2%
Seguiría Igual	6	10%
Indiferente	4	7%
Sin responder	2	3%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Los cambios en los procesos administrativos existentes serán positivos manifiestan los empleados ya que un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si todos están comprometidos con él esto abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la institución, para que se adopten nuevas tecnologías y formas de hacer sus funciones que contribuyan a mejorar el desempeño laboral y mejorar la calidad de los servicios que prestan a los usuarios.

PREGUNTA 10

¿Recibe formación continua que rápidamente tiene utilidad en los procesos administrativos que usted realiza en la Dirección Departamental de Educación?

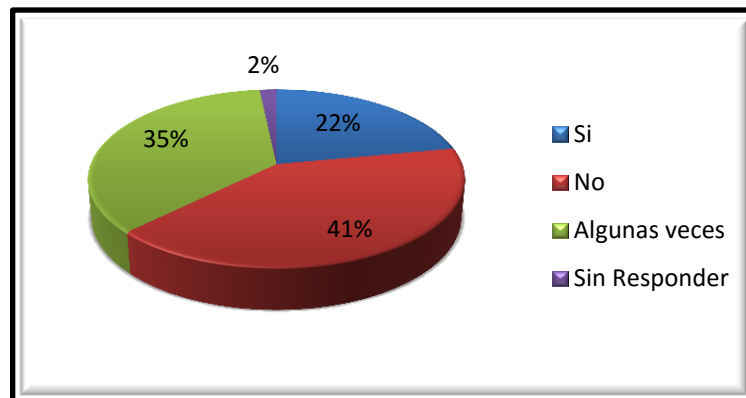
Objetivo:

Descubrir si la institución capacita periódicamente a su personal sobre la forma más efectiva de realizar sus funciones para optimizar su desempeño.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	22%
No	24	41%
Algunas veces	21	36%
Sin Responder	1	2%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Los empleados manifiestan que no son constantes las oportunidades de formación como: diplomados y capacitaciones del trabajador para la toma de decisiones y resolución de problemas en su puesto de trabajo; útiles en los procesos administrativos, por lo cual se vuelve necesario realizar planes que se ejecuten en tal temática para contribuir a la optimización del desempeño de los mismos, mejorando la integración del trabajador a la institución y la igualdad de oportunidades.

PREGUNTA 11

¿Estaría de acuerdo que la Dirección Departamental evaluara los procesos administrativos a fin de comprobar el grado de efectividad en el personal?

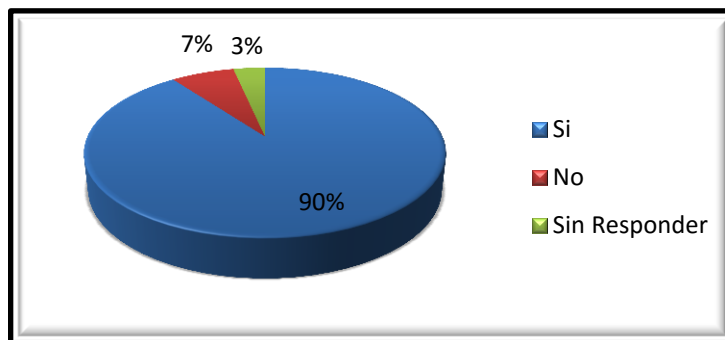
Objetivo:

Indagar en la necesidad de analizar los procesos administrativos por medio de la evaluación de los mismos para proponer los cambios.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	90%
No	4	7%
Sin Responder	2	3%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Casi la totalidad del personal de la institución mencionó estar de acuerdo con la evaluación de los procesos administrativos y una mínima proporción considera no implementarse; sin embargo los empleados muestran interés ante la innovación y actualización de un instrumento de evaluación que contribuirá a optimizar el desempeño y brindar atención de calidad al usuario alcanzando la efectividad.

PREGUNTA 12

¿Considera usted que la Dirección Departamental es flexible y está preparada para cambios en sus procesos, adaptándose rápidamente e incorporando técnicas y buenas prácticas para el desarrollo fácilmente de sus actividades?

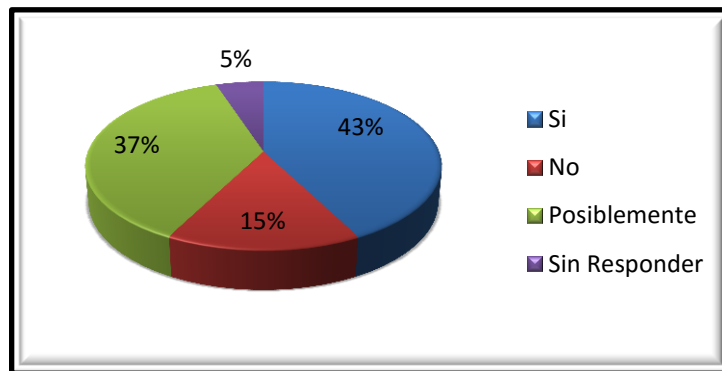
Objetivo:

Analizar la factibilidad de la institución para implementar la propuesta de aplicación de cambios en sus procesos implementados.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	42%
No	9	15%
Posiblemente	22	37%
Sin Responder	3	5%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

El personal de la Dirección Departamental de Educación manifestó estar preparada para enfrentar los cambios que se propongan a partir del análisis de procesos; sin embargo una mínima proporción opina lo opuesto mostrando cierta resistencia a ellos, esto posiblemente por dificultad para adaptarse a nuevas formas de trabajo pese a que ello garantice la optimización de su desempeño, esto es altamente influenciado por la percepción de las personas, en relación a la forma en que ese cambio las afectará.

PREGUNTA 13

¿Que consideraría usted que se busca cuando se habla de reingeniería en los procesos administrativos?

Objetivo:

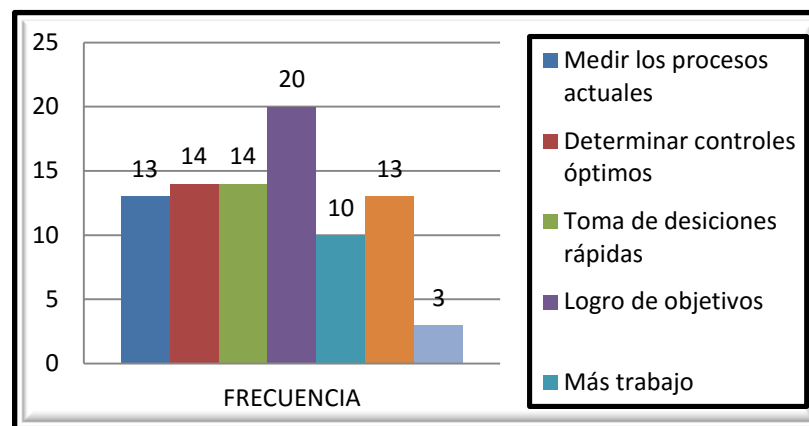
Conocer cuál es el objetivo según los empleados de la institución que persigue la reingeniería de procesos administrativos.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medir los procesos actuales	13	22%
Determinar controles óptimos	14	24%
Toma de decisiones rápidas	14	24%
Logro de objetivos	20	34%
Más trabajo	10	17%
Todas las anteriores	13	22%
Sin responder	3	5%

N=59

Gráfico:



Interpretación:

Para el personal de la Dirección Departamental de Educación la reingeniería busca principalmente el logro de los objetivos no obstante contribuye también a determinar controles óptimos que conducen al logro de objetivos por lo tanto no se limitan a un solo propósito, ya que existe una conciencia y conocimiento de los beneficios que obtendría la institución con la aplicación de reingeniería de procesos.

PREGUNTA 14

¿Considera importante que se realice un rediseño de los procesos en su lugar de trabajo?

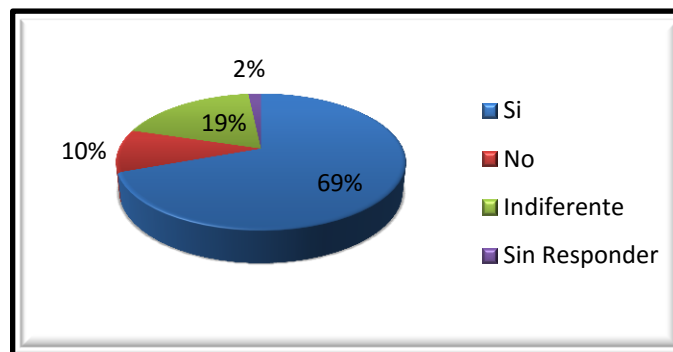
Objetivo:

Determinar la importancia que tiene para los empleados la aplicación de reingeniería de procesos administrativos en sus áreas de trabajo y en la institución en general.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	69%
No	6	10%
Indiferente	11	19%
Sin Responder	1	2%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Más de la mitad de los empleados expresaron que llevar a cabo el rediseño de procesos en su lugar de trabajo es importante ya que se organiza la empresa para lograr todas las metas, conseguir determinados objetivos del modo más eficiente que contribuirá a agilizar sus funciones y brindar mejores servicios a los usuarios; alcanzando consigo la optimización y efectividad en el desempeño.

PREGUNTA 15

¿Cree usted que la Reingeniería se podría poner en práctica en la Dirección Departamental?

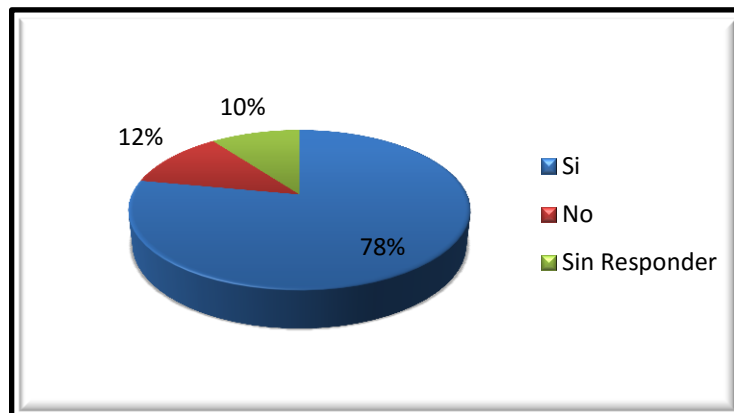
Objetivo:

Conocer a partir del punto de vista de los empleados si es posible llevarse a cabo la aplicación de la reingeniería de procesos administrativos en la institución.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	78%
No	7	12%
Sin Responder	6	10%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

La mayor parte del personal de la Dirección Departamental de Educación considera que la reingeniería de procesos se puede poner en práctica en la institución lo cual es favorable para su aplicación mostrando una disposición a implementar nuevas metodologías y hacer su mejor esfuerzo para lograr el éxito; reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la calidad de servicios al usuario

PREGUNTA 16

¿Qué ventaja considera usted que se obtendría al desarrollar una reingeniería de procesos administrativos en la Dirección Departamental de Educación?

Objetivo:

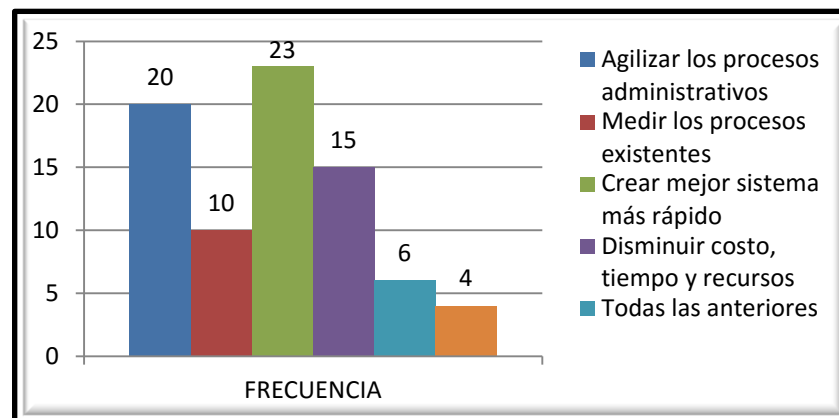
Indagar según el punto de vista de los empleados que beneficios obtendrían con la aplicación de la reingeniería de procesos administrativos para optimizar su desempeño.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agilizar los procesos administrativos	20	34%
Medir los procesos existentes	10	17%
Ayudar a crear mucho más rápido un mejor sistema de trabajo	23	39%
Disminuir costo, tiempo y recursos	15	25%
Todas las anteriores	6	10%
Sin responder	4	7%

n=59

Gráfico:



Interpretación:

Según la percepción del personal de la Dirección Departamental de Educación las ventajas que se obtendrían con la reingeniería de procesos es crear sistemas más rápidos para agilizar los procesos administrativos, y disminuir costos, tiempos y recursos; es decir, son múltiples utilidades y beneficios a obtener con una nueva forma de trabajo por ello la reingeniería de procesos se vuelve factible implementarse en la institución.

PREGUNTA 17

¿Usted recomendaría que se utilice la reingeniería en los procesos administrativos de la Dirección Departamental?

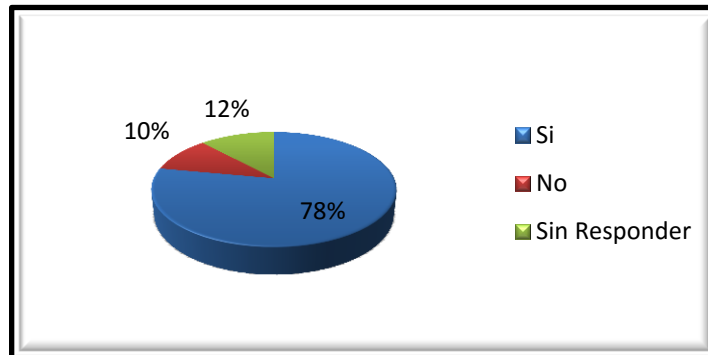
Objetivo:

Identificar la relevancia que tendría el llevarse a cabo el estudio de reingeniería de procesos administrativos en la institución para considerar su implementación a mediano plazo.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	78%
No	6	10%
Sin Responder	7	12%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

La mayoría del personal de la Dirección Departamental de Educación recomienda el uso de reingeniería de procesos administrativos lo que refleja una necesidad de cambio en la institución en general y áreas específicas dando así la pauta para llevarse a cabo el estudio de los procesos y al conocer la disposición del personal en aplicar nueva forma de trabajo optimizará su desempeño.

PREGUNTA 18

¿Cuáles considera usted que son los tipos de cambio que ocurren cuando hay Reingeniería?

Objetivo:

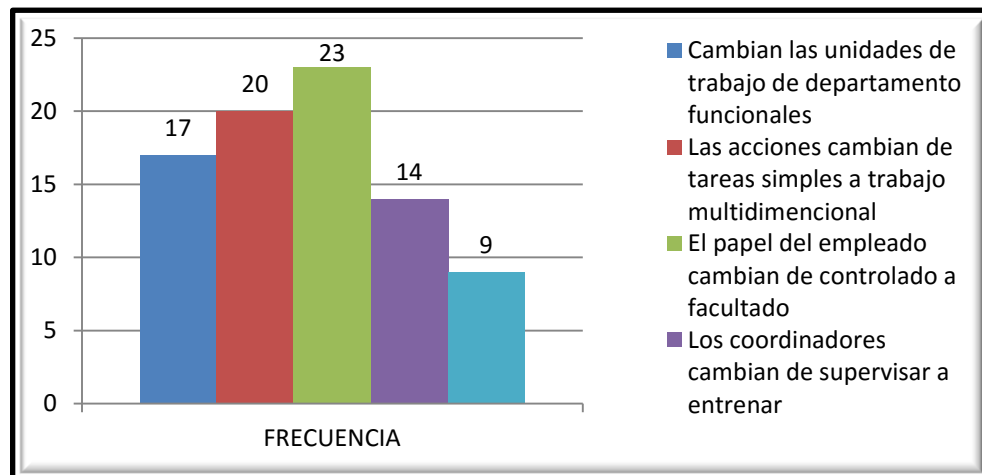
Analizar qué cambios identifican los empleados como importantes con la implementación de la reingeniería de procesos administrativos.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cambian las unidades de trabajo de departamento funcionales	17	29%
Las acciones cambian de tareas simples a trabajo multidimensional	20	34%
El papel del empleado cambian de controlado a facultado	23	39%
Los coordinadores cambian de supervisar a entrenar	14	24%
Sin responder	9	15%

n=59

Gráfico:



Interpretación:

El cambio que se obtendría con la reingeniería de procesos en la institución bajo el punto de vista del personal es que el papel del empleado cambiaría de controlado a facultado; es decir, pasar de dirigir al personal a conceder atribuciones y derechos en el desempeño de sus funciones las cuales a su vez cambian de ser tareas simples a trabajo multidimensional; es decir, comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

PREGUNTA 19

¿La reingeniería de procesos permitirá la optimización de los recursos que dispone la Dirección Departamental para minimizar los costos y elevar el nivel de efectividad en los procedimientos administrativos?

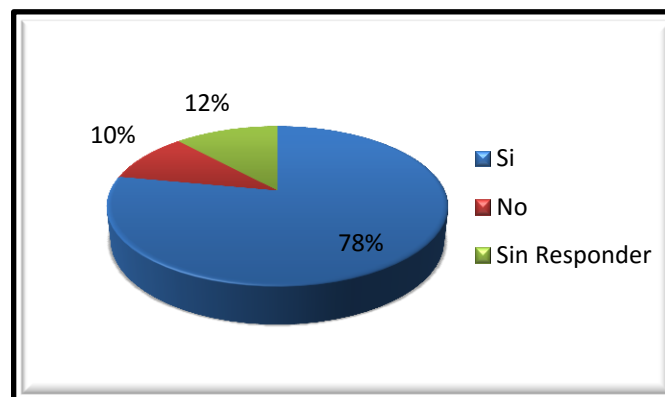
Objetivo:

Determinar si los empleados de la institución conocen la relación existente entre la reingeniería de procesos administrativos, desempeño, recursos y costos.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	78%
No	6	10%
Sin Responder	7	12%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

Casi la totalidad de los empleados afirman que la reingeniería de procesos permitirá la optimización de los recursos de la institución; es decir, encontrar la mejor forma de realizar sus funciones de la mano de eficiencia en la reducción de los mismos y la eficacia en el logro de objetivos con buenos resultados lo que disminuirá los costos y aumentará la efectividad en los procesos al brindar mejores servicios a los usuarios.

PREGUNTA 20

¿Qué factores influyen o deben considerarse a la hora de rediseñar los procesos en la Dirección Departamental de Educación?

Objetivo:

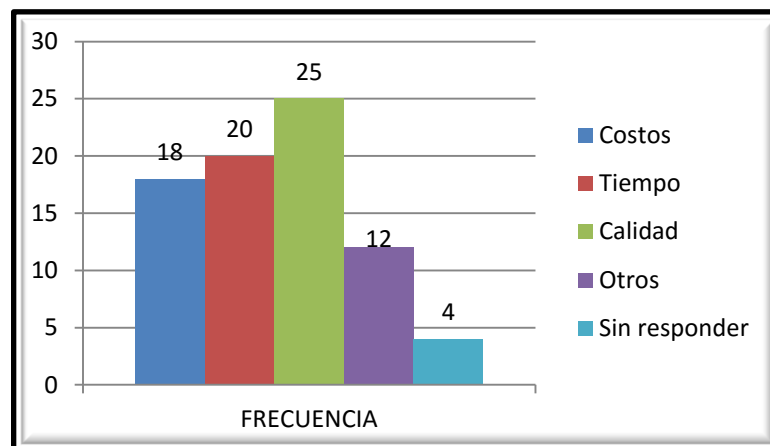
Identificar según los empleados que factor es más representativo al momento de realizar un estudio de reingeniería de procesos administrativos en la institución.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Costos	18	31%
Tiempo	20	34%
Calidad	25	42%
Otros	12	20%
Sin responder	4	7%

n=59

Gráfico:



Interpretación:

El factor más influyente en el rediseño de procesos es la calidad ya que el fin último de la institución es brindar excelente servicios al usuario al solventar sus necesidades e inquietudes, es por ello que a partir de la reingeniería de procesos se pretende alcanzar altos niveles de calidad tomando en cuenta a su vez los factores tiempo y costo en función de optimizar el desempeño del personal

PREGUNTA 21

¿Cree usted que el trabajo de reingeniería deberá tener como meta mejorar y cambiar los procesos no solo en una unidad de trabajo, sino en toda la Dirección Departamental?

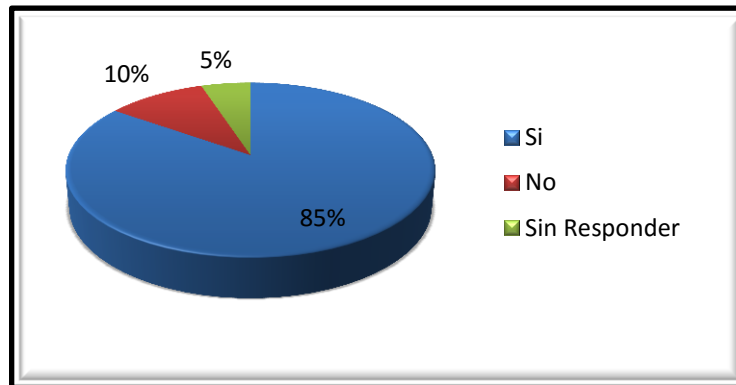
Objetivo:

Analizar si para el empleado se debe realizar la reingeniería en su unidad de trabajo o en toda la institución para obtener resultados más efectivos.

Tabulación:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	85%
No	6	10%
Sin Responder	3	5%
TOTAL	59	100%

Gráfico:



Interpretación:

El personal de la Dirección Departamental de Educación considera que la reingeniería de procesos administrativos debe implementarse en toda la institución para que sus resultados sean más efectivos y no tratar áreas o coordinaciones de manera aislada, ya que el trabajo en conjunto e interrelacionado facilita y garantiza la optimización del desempeño del personal y de la institución en su totalidad.

ANEXO 4

**SISTEMAS INFORMÁTICOS
IMPLEMENTADOS
ACTUALMENTE POR LA
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL
DE EDUCACIÓN**

N°	Nombre del Sistema	Unidad que lo utiliza	Función del Sistema	Tipo de Conexión	Software a Instalar
1	SMAEL	Modalidades, Liquidaciones, Administración y Pagaduría	Sistema de información que ayuda a la recolección, registro y control de la información generada por las Entidades Educativas y las Oficinas que gestionan dichas actividades de apoyo a las modalidades (Legalización de Modalidades, Transferencias de Fondos y Actividades de Control y Apoyo).	Cliente - Servidor	NA
2	Liquidación de bonos	Liquidaciones y Modalidades	Liquidar los Bonos asignados anualmente a los C.E.	Cliente - Servidor	NA
3	ARANDA	Informática	Pretende llevar un control de las actividades realizadas en el área de informática.	Web	NA
4	SAE - Activo Fijo	Activo Fijo y Centros Escolares	Lleva control de los Bienes de la DDE San Salvador y sus respectivos C.E.	Web	NA
5	SAE -NIE	Acreditación	Pretende proporcionar a través de Internet un mecanismo para que los CE puedan ingresar la información de los alumnos que se ha matriculado en sus respectivos CE. La validación de la información en el sistema permitirá realizar dos cosas: Cumplir con el requisito de reportar al MINED la matrícula y asignar un código a los estudiantes que ingresen al sistema	Web	Oracle 10g
6	Sistema de Registro de Matricula de Educación Media - SIRAI	Acreditación	Pretende proporcionar a través de Internet un mecanismo para que los CE puedan ingresar la información de los alumnos que se ha matriculado en sus respectivos CE. La validación de la información en el sistema permitirá realizar tres cosas: Cumplir con el requisito de reportar al MINED la matrícula, asignar un código a los estudiantes que ingresen al sistema y llevar un control de registro de notas	Web	NA
7	PASE	Alimentos	Instrumento de Recolección de información sobre el consumo de Alimentos en los CE. Se realiza Control de Asistencia y consumo del período, Control de bodega e Informe del período. La responsabilidad es del envió de esta información es del Director del C.E.	Web	NA
8	SIRH	Desarrollo Humano	Pretende Facilitar y mejorar los procesos de las Unidades de Desarrollo Humano. El sistema cuenta con los módulos de: Control de Asistencia, emisión de Planillas, Administración de Personal y Generación de Constancias.	Conexión a Escritorio Remoto	NA
9	SLGMINED	Pagaduría	Elaborar la liquidación de gastos ejecutados mensualmente por las pagadurías, así como las opciones de revisión y validación de la liquidación en contabilidad.	Cliente-Servidor	Oracle 10g

ANEXO 5

REQUERIMIENTOS DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

From: nancy.aguilera@mined.gob.sv
To: julioh_cortez@hotmail.com
CC: raul.hernandez@mined.gob.sv
Date: Wed, 2 Sep 2015 11:40:53 -0600
Subject: RE: ayudita

Actualmente en la DDE San Salvador están en función los sistemas que se muestran en el archivo adjunto.

En cuanto a Sistemas a implementar le podría sugerir lo siguiente:

Logística: Sistema de control de Bodega y uno de Control de combustible.

Desarrollo Humano: Sistema de control de Permisos y Licencias de Personal Docente.

Esos son los que le podría sugerir, en cuanto al software a utilizar para implementar estos sistemas tiene que ser libre, ya que la DDE San Salvador no cuenta con licencias de ningún tipo para desarrollo de sistemas.

En espera de que esta información sea de utilidad,

Atte.

ANEXO 6

COTIZACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS A IMPLEMENTAR



TECNISV SOLUCIONES INFORMÁTICAS

SERVICIO TÉCNICO GENERAL - DISEÑO GRAFICO – DISEÑO WEB – SOCIAL MEDIA

SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE DE 2015

A quien corresponda:

A continuación se le cotiza la posibilidad de implementar un sistema de control de bodega e inventario, las posibilidades de implementar este tipo de sistema son muchas, la cual está sujeta a una serie de factores tanto a nivel económico, como a nivel técnico.

Se comprende la necesidad de implementar un software que sea con licencia GNU, de libre distribución, para poder lograr ese objetivo presentamos los siguientes sistemas:

SECOMET: es un pequeño y sencillo sistema, pero práctico y funcional, gratuito, diseñado para llevar control de los artículos, productos o materiales de una bodega.

MODULOS FUNCIONALES:

- Registros de materiales o productos
- Registros de entradas
- Registros de salidas
- Registros de proveedores
- Registros de destinatarios de las salidas
- Reportes de existencias
- Kárdex de productos
- Reportes de material entregado

REQUISITOS:

- Win 98/Me/NT/2000/XP/2003/Vista/7/8
- Computador con 2 GB de memoria RAM.
- Disco duro con al menos 10 GB y velocidad mínima de acceso 7500 RPM.
- Monitor color con resolución de al menos 1024 x 768 px .

MONICA: Permite controlar el inventario, tener un archivo de clientes, proveedores, manejar las cuentas, y contabilidad. Puede ser utilizado en cualquier país del habla castellana.

REQUISITOS:

- Computador con Windows XP (SP3) ó versiones siguientes. Recomendamos computadores con Windows 7 o versiones siguientes.
- Computador con 4 GB de memoria RAM. Disco duro con al menos 10 GB y velocidad mínima de acceso 7500 RPM.
- Monitor color con resolución de al menos 1024 x 768 px .
- En red de computadoras se recomienda velocidad de transmisión de 100 Mbits ó superior.
- Para usar Mónica en red, si tiene más de 3 computadoras la velocidad de su disco duro debe ser 15.000 RPM.

A pesar del excelente funcionamiento que ofrecen estos sistemas, cuenta con desventajas que no cumplen al 100% las expectativas del software deseado, ya que solo permiten llevar registros de inventario mas no registro de combustible, además solo pueden ser ejecutados en plataforma de sistema operativo WINDOWS y no permite la portabilidad de información que es necesario en estos sistemas de información.

La propuesta de nuestra empresa TECNISV SOLUCIONES INFORMATICAS es la implementación de un software 100% personalizado que permita a su empresa llevar el control deseado.

El software a realizar no depende exclusivamente de una sola plataforma de sistema operativo, ya que sería totalmente libre de ejecución, se realizaría bajo el modelo

CLIENTE-SERVIDOR, alojado en la web, lo que da las ventajas siguientes:

- Potabilidad de datos.
- Vista del sistema desde cualquier lugar con acceso a Internet.
- Código abierto, para modificaciones futuras en el sistema.
- Ejecución del sistema en todas las plataformas de sistema operativo MAC, WINDOWS, LINUX.
- Ejecución del sistema desde teléfonos inteligentes.
- Ejecución del sistema con varios usuarios a la vez.
- Interfaz gráfica personalizada para facilitar los procesos.

INVERSIÓN:

Diseño y desarrollo del sistema personalizado.	\$ 500.00
Instalación configuración del sistema	\$ 100.00
Capacitación de personal para uso del sistema.	\$ 150.00

Total inversión \$ 750.00

**PRECIO ESPECIAL \$
600.00 + IVA.**

ATT: Omar Lucero

Téc. Ingeniera de Sistemas Informáticos Teléfono: 7681107

Correo: info.tecnisv@gmail.com TECNISV SOLUCIONES INFORMÁTICA

ANEXO 7

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

La Dirección Departamental de Educación para evaluar el desempeño del personal deberá hacer uso del instrumento que a continuación se presenta a través de un CD que contiene un documento en formato Excel con los formularios y cuadros para que faciliten la recopilación de los datos y el análisis de los mismos; quedando bajo su criterio implementarla a largo plazo o someterla a análisis para reestructuración según las necesidades de la institución.

