



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Gestión de cambio de los procesos
administrativos y curricular de la Sección de Inglés de la Facultad
de Ingeniería

Soraya Del Rosario Martínez Sum

Asesorado por Ing. Danilo González Trejo

Guatemala, mayo de 2005

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

GESTIÓN DE CAMBIO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y CURRICULAR DE LA SECCIÓN DE
INGLÉS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

SORAYA DEL ROSARIO MARTÍNEZ SUM

ASESORADA POR INGENIERO DANILO GONZÁLEZ TREJO
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. José Vicente Guzmán Shaul
EXAMINADORA	Ing. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

Gestión de cambio de los procesos administrativos y curricular de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 1 de marzo de 2004.

Soraya Del Rosario Martínez Sum

Guatemala, marzo de 2005

Ingeniera
Marcia Ivonne Véliz Vargas
Directora de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria Zona 12
Guatemala

Ingeniera Véliz:

Atentamente me permito comunicarle que he tenido a la vista el informe del trabajo de graduación de la estudiante, Soraya Del Rosario Martínez Sum, carnet No. 9130337, titulado "Gestión de Cambio de los Procesos Administrativos y Curricular de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería" y, después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que es satisfactorio, procediendo por este medio a su aprobación.

Atentamente,

Danilo González Trejo
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 6182
Asesor

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por su infinito amor

A MIS PADRES

Raúl Martínez y Graciela de Martínez, por su amor y apoyo. Gracias por ser los pilares de mi vida. Los amo.

A MIS HERMANAS

Thelmy, Ericka y Helen, por apoyarme siempre.

A MIS SOBRINOS

Jacky, Raúl, Roberto y Michelle por su cariño

A TODAS LAS PERSONAS QUE CONTRIBUYERON A MI FORMACIÓN
PROFESIONAL.

AGRADECIMIENTOS

A: Licenciada Vila Morales de Cardona, por su colaboración y amistad.

A: Ingeniero Danilo González Trejo, por su valiosa asesoría y colaboración.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VIII
GLOSARIO	X
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVI
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1. Aspectos generales de la sección de inglés	1
1.1.1. Aspectos históricos	1
1.1.2. Aspectos particulares	2
1.1.3. Aspectos jurídicos	3
1.2. Estándares Internacionales	4
1.2.1. Herramientas de evaluación	5
1.2.1.1. Pruebas estandarizadas	5
1.2.1.1.1. KET (<i>Key English Test</i> , examen clave de inglés)	5
1.2.1.1.2. PET (<i>Preliminary English Test</i> , examen preliminar)	6
1.2.1.1.3. PCE (<i>Certificate of Proficiency English</i> , certificado de proficiencia en inglés)	7

1.2.1.1.4.	TOEFL (<i>Test of English as a foreign language</i> , examen de inglés como idioma extranjero)	8
1.3.	Reingeniería	9
1.3.1.	Origen de la reingeniería	10
1.3.2.	Concepto de reingeniería	10
1.3.3.	Elementos claves de la reingeniería	11
1.3.4.	Tipos de empresas que requieren de la reingeniería	12
1.3.5.	Objetivos de la reingeniería	13
1.3.6.	Principios de la reingeniería	13
1.3.7.	Aplicación de la reingeniería	15
1.3.7.1.	Recurso humano	15
1.3.7.2.	Tecnología	16
1.3.7.3.	Procesos	16
1.3.8.	Beneficios de la reingeniería	17
2.	SITUACIÓN ACTUAL	
2.1	Datos y documentación de la Sección de Inglés	19
2.2.	Sistema actual	19
2.3.	Tipo de organización	20
2.4.	Sistema administrativo actual	20
2.4.1.	Objetivos	21
2.4.2.	Política	21
2.4.3.	Planes de operación	22
2.4.3.1	Metodología	22
2.4.3.2	Equipo de trabajo	22
2.4.3.3	Modalidad de los cursos	22
2.4.4.	Procedimientos	23
2.4.4.1.	Método y técnica	24

2.4.4.2.	Diseño	24
2.4.4.3	Procedimiento	24
2.4.5.	Misión del departamento	25
2.4.6.	Visión de departamento	25
2.4.7.	Usuarios	25
2.4.8.	Servicios que se ofrece	26
2.5.	Capacidad conciliadora	27
2.6.	Requisitos de la sección	28
2.6.1.	Procesos	28
2.6.2.	Proceso de asignación, inscripción	28
2.6.3.	Niveles, pruebas de ubicación	28
2.6.4.	Exámenes de recuperación	29
2.6.5.	Requisitos para asignación del curso	29
2.6.6.	Cursos optativos	29
2.6.7.	Equivalencias	29
2.7.	Recurso humano de la Sección	30
2.8.	Infraestructura	30
2.9.	Políticas y reglas	30
2.10.	Sistemas de información	31
2.10.1.	Tipos de sistemas de información	31
2.11.	Componente tecnológico	32
2.12.	Relación de la sección de inglés con el medio exterior	32
2.13.	Actividades de la sección	32

3. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1	Encuesta de opinión sobre los cursos de inglés	33
3.2.	Redefinir la visión, la misión y los valores de la institución, así como definir quiénes son los clientes y qué se desea de la Sección de Inglés	33
3.3.	Planteo de propuesta de una reestructura organizacional	35
3.4.	Revisar y redefinir los puestos de trabajo	38
3.5.	Revisar los proceso de trabajo	40
3.6.	Automatizar las diferentes unidades, uso de tecnología moderna	41
3.7.	Cambiar la actitud del recurso humano y orientarla hacia la calidad total	43
3.8.	Desarrollar la imagen institucional	44
3.8.1.	Las relaciones públicas	44
3.8.2.	Las publicaciones de <i>marketing</i>	44
3.8.3.	La publicidad	45
3.9.	Desarrollo organizacional	45
3.9.1.	Tareas específicas del desarrollo organizacional	48
3.10.	Requerimientos de la sección (análisis general FODA)	50
3.11.	Análisis de los procesos para detectar fallas	50

4.	MODELO GENERAL DE REINGENIERÍA DE LA SECCIÓN	
4.1.	Identificar los posibles procedimientos en los que convenga aplicar reingeniería	51
4.2.	Análisis inicial del impacto para detectar los procedimientos que requieren un estudio más amplio	53
4.2.1.	Resultados, análisis general FODA	58
4.2.1.1.	Discusión de resultados	58
4.3.	Seleccionar el proceso procesos a evaluar	61
4.3.1.	Sistema educacional de la Sección de Inglés	61
4.4.	Definir el alcance	62
4.5.	Análisis de la información básica del departamento, y de los procesos de trabajo seleccionados	62
4.6.	Definir alternativas	64
4.7.	Simular nuevos flujos y procesos de trabajo	65
4.7.1	Plan estratégico para gestión de cambio de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería	65
4.7.1.1.	Diagnóstico	
4.7.1.1.1.	Misión	65
4.7.1.1.2.	Visión	66
4.7.1.2	Políticas de la institución	66
4.7.2.1.	Políticas educativas	66
4.7.2.2.	Políticas de recursos humanos	67
4.7.1.3.	Objetivos organizacionales	67
4.7.2.3.1.	Objetivos generales	67
4.7.2.3.2.	Objetivos específicos	68
4.8.	Evaluar los costos y beneficios asociados con cada alternativa de rediseño	73
4.9.	Seleccionar la mejor alternativa	74

5. SEGUIMIENTO POR MEDIO MANUAL DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS

5.1.	Documentación de los procesos rediseñados que se realizaran en esta sección	75
5.1.1.	Guía de ejecución de cambios	75
5.1.2.	Análisis y descripción de los puestos de trabajo requeridos para el desarrollo del proyecto	75
5.1.2.1.	Nombre de el puesto	77
5.1.2.2.	Objetivo del puesto	77
5.1.2.3.	Interdependencia de puestos	78
5.1.2.4.	Funciones del director	78
5.1.2.5.	Catedrático	80
	5.1.2.5.1. Especificación del puesto	80
	5.1.2.5.2. Identificación del puesto	81
	5.1.2.5.3. Obligaciones y responsabilidades	81
5.1.3.	Perfil del estudiante	83
5.1.3.1.	Conocimientos	83
	5.1.3.1.1. Comprensión auditiva	84
	5.1.3.1.2. Comprensión de lectura	84
	5.1.3.1.3. Comunicación oral	84
	5.1.3.1.4. Comunicación escrita	84
	5.1.3.2. Área afectiva	84
	5.1.2.2 Área psicomotriz	85
5.1.4.	Perfil del catedrático	85
	5.1.4.1. Roles del catedrático	86
	5.1.4.1.1. Como docente	86
	5.1.4.2.2. Como guía o facilitador de medios	86
	5.1.4.2.2. Como orientador y mediador	86

5.2.	Diseño de un sistema innovador para el desarrollo de destrezas comunicacionales, con la implementación de laboratorios de última generación	87
5.2.1.	Capacidad de comunicación	89
5.2.2.	Reestructuración curricular	89
5.2.3.	Programas de capacitación	89
5.2.3.1.	Objetivos específicos	89
5.2.3.2.	Metodología	90
5.2.4.	Implementación de laboratorios de última generación	90
5.2.3.1.	Objetivos específicos	90
5.3.	Propuesta para que la tradicional enseñanza-aprendizaje del idioma esté acorde a los estándares internacionales	91
5.3.1.	Redes de aulas o círculos de aprendizaje	91
5.3.1.1.	Características del aprendizaje colaborativo	94
5.3.2.	Evaluación por medio de las pruebas estandarizadas	95
	CONCLUSIONES	96
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Administración interna de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería	20
2	Sistema curricular actual	23
3	Organigrama Escuela de Ciencias	27
4	Diagrama para el análisis de clientes	36
5	Diagrama del plan de acción	37
6	Diagrama para la organización del recurso humano	39
7	Diagrama del sistema de distribución del centro	40
8	Estructura organizacional de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala	69
9	Sistema para la evolución de costos	74
10	Diagrama del sistema de cambio	76

TABLAS

I	Cursos aprobados para la Sección de Inglés	03
II	Elementos estructurales y procesuales de la Sección de Inglés	51
III	Elementos y procesos en estudio	54
IV	Priorización del problema	70
V	Estrategias de solución	72

GLOSARIO

Alcance	Expresa el grado de cobertura y la relevancia de los resultados de un determinado subcriterio de calidad.
Adaptaciones curriculares	Estrategias educativas para facilitar el proceso de aprendizaje en algunos alumnos con necesidades educativas específicas.
Bienes	Actividades empresariales que conducen a un producto que, en caso de ser tangible, se denomina bien, frente a los servicios, que serían de naturaleza intangible.
Calidad	Modo de gestionar una organización para que sea capaz de competir, ofrecer mejores servicios y construirse un liderazgo en el sector.
Cliente	El que se beneficia de las actividades del centro. Se entenderá por cliente directo el alumno y las empresas.
Espacios de gestión	Sistematización en cuatro categorías de toda la actividad organizativa de una institución. Estas categorías son: ejecutiva, administrativa, innovación e integración.
Estrategia educativa	Plan que dirige la actuación docente y se diseña con base en una situación instructiva concreta.

Función directiva	Es siempre de carácter profesional, de nivel superior. Sobre la base de una formación y experiencia docente específica para la función, se ocupa de lo que atañe a la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación, y lleva consigo responsabilidades adicionales directas sobre el personal docente, administrativo, auxiliar o de servicios menores, y respecto de los alumnos.
Función pedagógica	Se ocupa de los siguientes campos de apoyo o complemento de la docencia: orientación educacional y vocacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica coordinación de los procesos establecidos.
Gestión	Es la generación articulada, dinámica, y organizada de estrategias para la intervención puntual en aspectos o tópicos que requieren de solución, transformación y cambio.
Índice	Elemento externo de una situación, significativo e importante, que ayuda a definir y a explicar un fenómeno y permite establecer previsiones sobre su evolución futura.
Misión	La razón de ser del centro u organización a la que pertenece; aquello que justifica su existencia.

Norma	Regla que dirige la conducta y que se halla presente donde quiera que el pensamiento, el lenguaje o la acción humana se ordenan legalmente.
Objetivos	Son los fines hacia los que se conscientemente se orienta un grupo humano.
Planificación	Plan general, científicamente organizado, y por lo común de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.
Planificación estratégica	Plan integral de acciones tendientes a consolidar mecanismos de participación, conducente al desarrollo y promoción de bienestar, racionalizando recursos, optimizando mecanismos de acción, cohesión social, estableciendo procedimientos de seguimiento y evaluación, dando respuesta a las necesidades de la comunidad educativa y de los que se espera generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de la misma, en función de los desafíos, fortalezas y oportunidades.
Proceso	Evolución de un fenómeno o actividad a través de varias etapas que conducen a un resultado más valioso.
Sistema	Conjunto organizado de elementos diferenciados, sean materiales o lógicos, cuya interrelación e interacción suponen una función global. Las relaciones se establecen entre las diversas partes y entre cada parte y el conjunto en su totalidad.

RESUMEN

El dominio del idioma inglés es una limitante en el ámbito comercial, se pierde gran cantidad de oportunidades laborales por no tener un manejo adecuado del mismo; además, los entrenamientos que las compañías internacionales ofrecen, son en dicho idioma. Esto afecta directamente la evolución económica del país, ya que en algunos momentos la capacidad y el manejo de la lengua inglesa son determinantes en la consolidación de negocios.

Pese a las dificultades que se presentan en todo proceso, la Facultad de Ingeniería ha tratado de maximizar esfuerzos para la incorporación de un programa piloto de la enseñanza del idioma inglés en las diferentes carreras. Este programa implementa un singular sistema de instrucción del idioma inglés, que permite agregar una ventaja competitiva al currículum de sus egresados. La idea es que los futuros profesionales desarrollen efectivamente las cuatro habilidades en el aprendizaje del idioma inglés (leer, escribir, hablar y escuchar), y egresen con un nivel avanzado que les permitan desempeñarse en cualquier parte del mundo y superar las evaluaciones exigidas para postular a becas en el extranjero....El planteo es interesante, pero la realidad es otra; de 13,500 estudiantes solamente un promedio de 350 estudiantes han participado el programa, y hasta la fecha no se ha tenido ninguna promoción.

Las razones varían en torno a factores tanto internos como externos, como la falta de disponibilidad económica y sobre todo a falta de organización de acuerdo con las exigencias de su mercado.

Una organización educativa no es más que una serie de procesos que se deben analizar y evaluar para su mejora; esto permite definir los criterios e indicadores de cada uno de los elementos que configuran la organización; por lo que la creación de procesos de desarrollo y gestión de cada uno de los planes institucionales, procesos institucionales, de gestión directiva, de seguimiento y mejora e innovación de la formación y procesos de evaluación, son los elementos claves para la gestión de cambio de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería.

OBJETIVOS

- **General**

Mejorar, a través de la optimización de recursos, los procesos administrativos y curriculares que se realizan en la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería, con el fin de mejorar los servicios prestados a los estudiantes y a la comunidad empresarial.

- **Específicos**

1. Analizar los procedimientos administrativos, metodología de aprendizaje e impacto del programa de inglés, con el propósito de reconceptualizar.
2. Describir los procesos administrativos y curricular actuales.
3. Conocer el perfil del docente y del estudiante.
4. Diseñar un modelo para mantener vigente el programa en el competitivo mundo actual, y tener un rendimiento óptimo en el trabajo, siendo éste lo bastante flexible para adaptarse rápidamente a los cambios; Diseñar un modelo para mantener vigente el programa en el competitivo mundo actual y tener un rendimiento óptimo en el trabajo, siendo este lo bastante flexible para adaptarse rápidamente a los cambios; ágil e innovador para continuar tecnológicamente actualizado y dedicado a su misión, que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente.
5. Plantear el diseño de un sistema innovador para el desarrollo de destrezas comunicacionales, con la implementación de laboratorios de última generación.
6. Proponer que la tradicional enseñanza del idioma este acorde a los estándares internacionales.
7. Proponer la elaboración de un manual de procedimientos y procesos institucionales.

INTRODUCCIÓN

Para poder enfrentar la competitividad en el mercado y la globalización, además de responder a las tendencias más actuales en educación, las cuales se orientan a proporcionar las herramientas necesarias para que los profesionales del futuro puedan desempeñarse en cualquier parte del mundo sin barreras comunicacionales.

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar, pero los sistemas administrativos no deben ser obra del sentido común, sino, por el contrario, ser el producto de diseños profesionales que busquen productividad a través de la optimización de recursos, principal objetivo de la gestión de cambio.

Actualmente, la falta del dominio del idioma inglés ha llegado a constituir una limitante para el desarrollo profesional de los estudiantes egresados de la Facultad de Ingeniería. Esta Facultad, en 1999, creó la Sección de Inglés con el plan estratégico de la misma; su propósito, que los estudiantes egresados logren un desarrollo en la habilidad comunicativa en una lengua extranjera y el conocimiento de otra cultura, proporcionando al futuro profesional una herramienta competitiva para poder enfrentar los retos de la globalización.

Este programa ha funcionado con el apoyo del programa de práctica docente de la Facultad de Humanidades y de la Facultad de Ingeniería, lo que limita la efectividad del proceso curricular y administrativo, porque no existe un proceso de integración de los docentes, provocando así poco interés, no solo

en ellos, sino también en los alumnos, quienes, por no ser los cursos de inglés de tipo obligatorio, los toman nada más para completar su carga académica, o se enfrentan con problemas de traslapes en horarios y, en algunos casos, el desconocimiento del programa. Además, no se conoce el impacto de los cursos en la formación del estudiante ni la eficiencia del servicio que ofrece dicha sección.

Esto condujo a proponer un replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos que requieran cambios, para el logro de mejoras en el desempeño del servicio prestado para lograr el desarrollo de la competencia comunicativa en una lengua extranjera y el conocimiento de otra cultura, fortaleciendo de esta manera los contextos formativos. La mejora del funcionamiento y gestión de cambio de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Carlos de Guatemala, se plantea a través de un análisis del estudio del proceso, tanto administrativo como curricular, cuáles son las deficiencias, sus causas y las posibles alternativas de solución. Se plantean estrategias, planes y programas a través de la reingeniería, herramienta que utiliza el cambio de manera continua, desarrollando la habilidad de cambiar con rapidez para ganar ventaja competitiva. Se identificó qué procesos se deben rediseñar y en qué orden, considerando una serie de factores que determinen la probabilidad de que tengan éxito.

Se presenta, entonces, la propuesta de gestión de cambio de un programa piloto a un sistema innovador para el desarrollo de destrezas comunicacionales a través de la implementación de laboratorios de última generación, lo que mejorará la calidad y rapidez del servicio que se presta para satisfacer, no solo al sector estudiantil, sino también al sector empresarial, el cual cada día tiene exigencias cada vez más altas.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Aspectos generales de la Sección de Inglés

La Facultad de Ingeniería, consciente de que el idioma inglés es el lenguaje de la ciencia, la tecnología, los negocios y las relaciones internacionales, creó el Programa de Inglés como parte del pénsum de estudios de esta facultad, con la finalidad de favorecer a los estudiantes que, ya sea por situaciones económicas o de tiempo, no pueden tomar los cursos de CALUSAC (Centro de Lenguas de la Universidad San Carlos de Guatemala) u otra institución. Con el programa se creó la Sección de Inglés de la facultad, en la cual, los estudiantes de ingeniería tienen la oportunidad de prepararse para aprobar cualquier examen estandarizado de inglés (TOEFL, ALIGU, Michigan), al finalizar su carrera, o pueden obtener asesoría para la obtención de becas.

1.1.1. Aspectos históricos

La Sección de Inglés se creó en enero de 1999, por iniciativa del ingeniero Herbert René Miranda Barrios, Decano de la Facultad de Ingeniería en el período noviembre de 1996 a noviembre de 2000. El ingeniero Miranda requirió un proyecto de Programa de Inglés con cursos para el pénsum de la facultad. El programa fue implementado por la licenciada Kate Grinbble, quien colaboró por parte de la ONG Overseas Service Bureau de Australia.

Este programa se inició con un plan piloto en enero de 1999, llevándose a cabo con 172 estudiantes inscritos. El 1 de junio de 1999, por medio del Acta de Junta Directiva No. 013-99, se autorizó el Programa de Inglés como parte del pénsum de estudios de la facultad.

Al culminar el apoyo de la ONG de Australia, la licenciada Kate Gribble regresó a su sede; como consecuencia, a partir del 10 de enero al 19 de julio del año 2000, la coordinación de esta sección quedó a cargo de la licenciada Vila de Cardona.

En agosto de 2000, se presentó a la administración anterior y nuevamente a la que funge en la actualidad, el proyecto “Equipamiento de aula laboratorio de Inglés en la Facultad de Ingeniería”, para que los estudiantes cuenten con una aula taller debidamente equipada, y que funcione en las dos jornadas, matutina y vespertina, pero aún no ha sido aprobado.

1.1.2. Aspectos particulares

La población estudiantil del Programa de Inglés se ha mantenido a la fecha en aproximadamente 300 alumnos. La limitación en los horarios, ha incidido considerablemente, pues no se puede atender a todos los estudiantes. Para resolver este problema, se propuso el proyecto “Equipamiento de aula laboratorio de inglés en la Facultad de Ingeniería”.

1.1.3. Aspectos jurídicos

Según Acta No. 013-99, de sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería, el 1 de junio de 1999, se aprobaron los cursos de inglés para todas las carreras, siendo éstos presentados en la tabla No. 1

Tabla No. 1 Cursos aprobados para la Sección de Inglés

3

CURSO	CÓDIGO	CRÉDITOS
Idioma Técnico 1	0006	2
Idioma Técnico 2	0008	2
Idioma Técnico 3	0009	2
Idioma Técnico 4	0011	2
Idioma Técnico 5	0013	2
Idioma Técnico 6	0015	2
Idioma Técnico 7	0029	2
Idioma Técnico 8	0035	2

Cada curso es prerrequisito del otro. En el caso del Idioma Técnico 1, tiene como prerrequisito haber aprobado 80 créditos. Todos son optativos para todas las carreras, con una duración de un semestre cada uno. Se puede ingresar por medio de un examen de ubicación a cualquiera de los ocho cursos descritos anteriormente, pero solamente se pueden obtener hasta un máximo de 8 créditos por estudios entre los diferentes cursos de Idioma Técnico.

Si un estudiante desea llevar todos los cursos, éstos tendrán validez académica, pero no créditos.

La Sección de Inglés está con la dirección de la Escuela de Ciencias. Los cursos aprobados por los alumnos en el CALUSAC (Centro de Aprendizaje de Lenguas de la Universidad de San Carlos de Guatemala), tienen equivalencia interna. Por cada tres cursos aprobados, se otorgarán dos créditos hasta un máximo de ocho. Por ubicación no se otorgan créditos.

1.2. Estándares internacionales

Los exámenes estandarizados requeridos para la obtención de títulos universitarios en Guatemala, son el TOEFL, GRE y SAT, que son impartidos casi exclusivamente en computador por centros reconocidos.

Toda institución debe incluir varios tipos de evaluación en sus programas, ya que éstos determinan el nivel en que el estudiante está capacitado cuando entra en él, y, al concluir, determinan el nivel con el que sale.

1.2.1. Herramientas de evaluación

Existen varios tipos de evaluación; y el objetivo se basa de acuerdo con la función o intención que se quiere medir; dentro de ellos se pueden mencionar los exámenes de admisión, diagnóstico, ubicación, comprobación y suficiencia. Para estos tipos de evaluación existen ciertos estándares establecidos internacionalmente, llamados pruebas estandarizadas.

1.2.1.1. Pruebas estandarizadas

Dentro de las pruebas estandarizadas se encuentran las que actualmente se realizan dentro del territorio guatemalteco: el TOEFL (examen de inglés como idioma extranjero), ALIGU y Michigan. A continuación se presentan otras opciones que pudieran ser de gran ayuda en el desarrollo de esta investigación.

1.2.1.1.1. KET (*Key English Test*, evaluación primaria de inglés)

Ésta es la primera evaluación; su nivel es elemental. Por medio de ella se reconoce la habilidad de poder expresar una comunicación, tanto escrita como oral, a un nivel básico.

Este examen permite que el estudiante demuestre un nivel de inglés que se utiliza cuando se viaja a ciudades de habla inglesa. Éste es un examen practicado por las diferentes universidades internacionales. El KET está basado en situaciones reales y cubre las cuatro habilidades: escritura, lectura, producción oral y auditiva. Se compone de tres partes: lectura y escritura, auditiva y oral.

1.2.1.1.2. PET (*Preliminary English Test*, examen preliminar de inglés)

A nivel intermedio; en él se reconoce la habilidad de producir una comunicación cotidiana escrita y oral. Este examen está diseñado para personas que utilizan el idioma inglés en muchas situaciones y propósitos prácticos, tales como: el trabajo, estudios y situaciones sociales. Además de expresar la habilidad de comunicación, indica la habilidad de expresar situaciones que requieren el uso de lenguaje predecible, como lectura de textos simples, artículos y cartas personales o notas.

Los candidatos deben tener un amplio vocabulario y ser capaces de utilizar estilos de comunicación apropiados para varias situaciones. Se tiene que, más que hechos simples, debe ser capaz de detectar opiniones, actitudes, estados de ánimo, tanto escrito como oral. Este examen es reconocido por muchos empleadores e instituciones educacionales, como prueba evaluativa de un nivel intermedio en las habilidades en inglés. Formado de tres partes, lectura- escritura, auditiva y oral.

1.2.1.1.3. PCE (*Certificate of Proficiency English*, certificado de suficiencia en inglés)

Es un examen de nivel avanzado, en que se demuestra la habilidad de funcionar efectivamente en casi cualquier contexto. Los candidatos que pasan este examen, casi llegan a un estándar de inglés similar al de una persona cuya lengua nativa es el inglés. El examen también requiere de un nivel apropiado de madurez educacional y personal; es una calificación invaluable para quienes quieren trabajar o estudiar en el extranjero, o desarrollar una carrera que requiera habilidades lingüísticas, como los negocios, medicina, ingeniería y muchas otras especialidades.

Este certificado es considerado por instituciones de educación superior en muchos países, incluyendo casi todas las universidades del Reino Unido y un número creciente en los Estados Unidos; empleadores a través del mundo también lo reconocen. Estudiar para sustentar este examen, ayuda a mejorar las habilidades lingüísticas y usarlas en un amplio rango de contextos, porque muchos aspectos del examen están basados en tareas reales; obtener el certificado CPE demuestra un progreso más allá de un buen conocimiento de vocabulario y gramática, para darle el uso verdadero al idioma. El examen se divide en 5 partes: lectura, escritura, uso del idioma, auditiva y oral.

1.2.1.1.4. TOEFL (*Test of English as a foreign language*, examen de inglés como idioma extranjero)

Éste es un examen usado para medir habilidades lingüísticas apropiadas para realizar actividades universitarias dirigidas en inglés. Está dividido en cuatro secciones, cada una mide la habilidad de la siguiente manera:

- auditiva: entender inglés como se habla en Norte América;
- estructura: reconocer el lenguaje que es apropiado para el inglés estándar escrito;
- lectura: entender lecturas no técnicas, y
- escritura: escribir en inglés un tópico asignado.

Cada sección dura un tiempo específico; solo se puede trabajar cada sección en el tiempo permitido.

1.3. Reingeniería

La meta básica de todos los esfuerzos de transformación (llámense calidad total, reingeniería, reestructuración, cambio cultural), ha sido la misma o ha tenido el mismo propósito: realizar cambios fundamentales en la forma como es manejada la organización, para ayudar a lidiar con un nuevo y más exigente ambiente de mercado.

Algunas compañías no necesitan mejorarse, lo que requiere es reinventarse así misma; organizar la gerencia sobre la base del proceso, no de funciones; tomar en cuenta, como prioridad, las necesidades del cliente y los equipos autogestionados que dan valor al trabajo, y crear redes de relación con los clientes, proveedores y competidores, obteniendo así una mayor ventaja competitiva.

La finalidad de este estudio es utilizar la reingeniería como una filosofía, que es instrumento de gestión de cambio organizacional para mantenerse vigente en el competitivo mundo actual, y tener un rendimiento óptimo en el trabajo, siendo éste lo bastante flexible para adaptarse rápidamente a los cambios, ágil e innovador para continuar tecnológicamente actualizado, y dedicado a su misión que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente.

Reingeniería no es más que la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad de servicio y rapidez.

1.3.1. Origen de la reingeniería

Michael Hammer, profesor de ciencias de computación, se ha convertido en el misionero del cambio organizacional masivo. Utiliza el término “reingeniería”, para abogar por el trabajo del diseño radical.

Hace unos 12 años aproximadamente, Hammer junto con Champy observaron que unas pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en unas áreas de su negocio, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No habían cambiado el negocio a que se dedicaban, habían alterado en forma significativa los procesos que seguían y todos los procedimientos. Poco a poco examinaron las experiencias de muchas compañías y pudieron discernir los patrones en que lo lograron, y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical. Con el tiempo, le dieron a estas serie de procedimientos el nombre de “reingeniería”.

1.3.2 . Concepto de reingeniería

Reingeniería es el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicios. Es la revisión fundamental y el resultado radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, eficiencia y rapidez.

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar un salto gigantesco en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de desaparecer todo; la mejora marginal requiere una afinación de sumo cuidado, mientras que la mejora espectacular exige cambiar lo viejo por algo totalmente nuevo.

Los procesos en un negocio están definidos, como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio. El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos. Otro objetivo es entregar rendimiento mejor, más rápido y más barato que la competencia.

1.3.3 . Elementos clave de la reingeniería

- Identificación de los procesos empresariales más importantes, a cualquier nivel, con el propósito de reconceptualizar.
- Enfoque global, a fin de salvar conceptual y funcionalmente las fronteras que establecen entre unidades que concurren en un mismo proceso.
- Apoyo y compromiso de cambio por parte de la alta gerencia y de los trabajadores.
- Uso de nueva tecnología, como elemento sinérgico y dinamizador de los cambios.

1.3.4. Tipos de empresas que requieren de la reingeniería

Según Hammer y Champy, existen tres tipos de empresas donde puede aplicarse la Reingeniería de tres maneras distintas, y alcanzar éxito, siempre y cuando éstas se atrevan a afrontar el reto.

- En primer lugar, están aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades, es decir, no tienen más remedio.
- En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de avisarlos. En dichas compañías, los resultados financieros podrían ser satisfactorios, pero pueden ser detectadas calamidades como las siguientes: competidores, requisitos cambiantes de la clientela, cambios económicos drásticos, etc. Para que este tipo de compañías siga por el buen camino por el que están acostumbradas a transitar, es necesario que se rediseñen antes de caer en la adversidad.
- En tercer y último lugar, tenemos a las compañías que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la reingeniería, como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores, levantando más aún la barrera que han logrado imponer durante mucho tiempo, haciendo más tortuoso para los demás.

1.3.5 . Objetivos de la reingeniería

La reingeniería persigue definir criterios de simplificación y optimización que permiten alcanzar las metas del cambio así como:

- racionalizar las operaciones,
- reducir los costos,
- mejorar la calidad,
- aumentar los ingresos y
- mejorar la orientación hacia los clientes al:
 - definir responsabilidades funcionales,
 - distribuir carga de trabajos,
 - reducir tiempo y papeleo,
 - apoyar computacionalmente,
 - apoyar otras áreas,
 - evitar duplicidad e inconsistencia,
 - orientar al servicio al cliente.

1.3.6 . Principios de la reingeniería

Habilidad para utilizar el cambio con eficiencia; utilizar el cambio de manera continua; habilidad de cambiar con rapidez para ganar ventaja competitiva; desarrollo de enfoques para aplicar reingeniería, con base en el concepto de cambio continuo y dirigido (paradigma cambiante).

Paradigma cambiante consiste en orientar la operación hacia un cambio continuo, y sostiene que calidad y eficiencia solo pueden mejorarse mediante una constante evolución. La gerencia debe evaluar de manera continua las

razones para competir en todos los mercados, y dentro de cada ramo del negocio, y de igual manera estar abierta a la investigación de oportunidades.

Comenzar sobre una base limpia cuando una paradigma cambia, todo vuelve a comenzar. Cuando se presenta una modificación trascendental, quienes toman la oportunidad y ventaja del cambio, sobrepasan a quienes no lo hacen. Las oportunidades que presentan los cambios son ilimitadas, pues ofrecen una base limpia (nueva) para la aplicación creativa de nuevas técnicas, materiales y procesos.

Organizar con base en resultados, no en tareas. Este principio sugiere que una persona ejecute todos los pasos de un proceso. Diseñar el trabajo de esa persona con base en objetivo o resultados en vez de una sola tarea. Unir actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados

Este principio llama a crear nexos entre funciones paralelas y a coordinarlas durante el proceso en sí, no después de que el mismo haya terminado (las redes de comunicación bases de datos compartidas y la teleconferencia, pueden unir a los grupos independientes para que la coordinación sea progresiva).

El centro de la toma de decisiones debe estar en donde se ejecuta el trabajo, y debe crearse un control dentro del proceso. Sugiere que la misma gente que realiza el trabajo, debe ser responsable de tomar sus decisiones, y que el proceso en sí puede poseer controles.

1.3.7 . Aplicación de la reingeniería

La reingeniería es aplicada en los tópicos más relevantes de una organización:

1. recurso humano,
2. tecnología y
3. procesos.

1.3.7.1. Recursos humanos

La reingeniería reconoce el valor del recurso humano de la organización como el medio que permitirá la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados, buscando en ellos habilidades y destreza para realizar el trabajo definido

Las principales actividades que permitirá alcanzar las propuestas diseñadas:

- definir posiciones y destrezas,
- definir una nueva organización,
- reubicar al personal,
- entrenar y reestructurar,
- reclasificar,
- retirar si se quiere, e
- implementar los cambios.

1.3.7.2. Tecnología

La tecnología es un factor en todos los niveles del modelo de cambio; en la actualidad no solo existe confusión sobre cómo poner en funcionamiento la tecnología, sino respecto a cómo aplicarla, en el ambiente tecnológico.

La informática es el más alto grado de la tecnología moderna; es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería; es un capacitador esencial porque permite a las compañías rediseñar sus procesos. Para aplicar la informática a la reingeniería, es necesario pensar en forma inductiva, que no es nada más que la capacidad de reconocer primero una solución al problema que ella podría resolver, el cual, la compañía ni siquiera sabe que existe. El problema real de la tecnología no está en que puedan funcionar mejor los viejos procesos, sino que le permite a la organización romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir, rediseñar.

El verdadero poder de la tecnología está en ofrecer al negocio soluciones para problemas que ni siquiera él (el negocio o la empresa) sabe que existe. Rediseñar una compañía es emprender un viaje de lo familiar a lo desconocido.

1.3.7.3. Procesos

En la reingeniería el cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí.

La reingeniería de procesos propone formular un plan de acción, a manera de lograr un crecimiento sano y sostenido que, en definitiva, tiene como

última finalidad poseer una institución modelo en servicio o bienes, una organización bien orquestada y rentable, que permita a todos los empleados y directores realizar sus funciones, y recibir beneficios.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados, es que desaparece el diseño en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos, se integran y comprimen en uno solo.

Los beneficios de los procesos integrados son enormes. Eliminan pases laterales, que significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones de los que ellos crean. Los procesos integrados reducen también los costos de administración indirecta. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso. Hace frente a las demandas del ambiente contemporáneo con procesos de múltiples versiones, que sean claros y sencillos, y que cada versión necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada

1.3.8. Beneficios de la reingeniería

La reingeniería como técnica aplicada para alcanzar mejoras substanciales dentro de las empresas, también debe generar beneficios para las mismas, de lo contrario carecería de sentido su aplicación. Los beneficios que otorga una reingeniería bien aplicada son:

- se obtienen en el corto plazo en elementos tales como costos, rapidez y servicios;
- se reduce el tiempo de procesamiento y minimiza el costo del mismo;

- se autocapacita el personal involucrado en los procesos, aumentando su productividad;
- el conocimiento integral de los procesos administrativos de las áreas, que elimina la recaptura innecesaria de datos;
- mejora la calidad de bienes y servicios que se les da a los clientes, y
- en las empresas que aunque siendo rentables aplicaron una reingeniería satisfactoria, ampliarán más la brecha en el mercado con respecto de sus competidoras.

La reingeniería surge como una alternativa dirigida a dar respuestas a las exigencias sociales y tecnológicas, descartando y rehusando la sabiduría y el conocimiento tradicional de las industrias en búsqueda de la excelencia, lo que muy bien podría denominarse como superioridad competitiva.

Aplicar la reingeniería en los negocios implica cambio radical en las áreas de las empresas, tanto en los sistemas de información y en los de evaluación, y recompensas dirigidas al personal, como en la estructura organizativa y sus cargos, se crea una visión compartida de la administración, dada la claridad de sus objetivos en la fuerza laboral, y la pronta consecución de los mismos, permitiendo ser responsables y autogestionantes frente a su trabajo, apoyándose en equipos que permitan ejecutar acciones inmediatas y controles más eficientes que basan la supervisión en la autorregulación más que en el control jerárquico.

Reingeniería no significa cambiar lo que es, lo que está, sino crear lo que no es, lo que no está. Es enfrentar el reto de llegada a ser una organización diferente, no una organización mejorada.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Datos y documentación de la Sección de Inglés

Los datos y documentación del Departamento que conforman la Sección de Inglés, está dada por propuestas, informes y presentación de proyectos, ya que en la actualidad no se cuenta con un documento o memoria de labores que recopile dicha información.

2.2. Sistema actual

Actualmente, dentro del p \acute{e} nsum de las distintas carreras de la Facultad de Ingenier \acute{a} , se implementan los cursos de ingl \acute{e} s como cursos optativos, mismos que se conocen con el nombre de Idioma T \acute{e} cnico, clasificados del uno hasta el ocho, siendo uno prerrequisito del otro; su duraci \acute{o} n es de un semestre por curso.

El programa incluye que los docentes tambi \acute{e} n se beneficien con los cursos de ingl \acute{e} s. Todos los cursos tienen orientaci \acute{o} n al vocabulario t \acute{e} cnico de las diferentes carreras. Para poder ingresar a los mismos se realiza un examen de ubicaci \acute{o} n. Los cursos de ingl \acute{e} s que se aprueban en el Centro de aprendizaje de Lenguas de la Universidad, CALUSAC, tienen equivalencia a los cursos de Idioma T \acute{e} cnico, solicit \acute{a} ndolo a la Junta Directiva de la Facultad, seg \acute{u} n Acta No. 013-99.

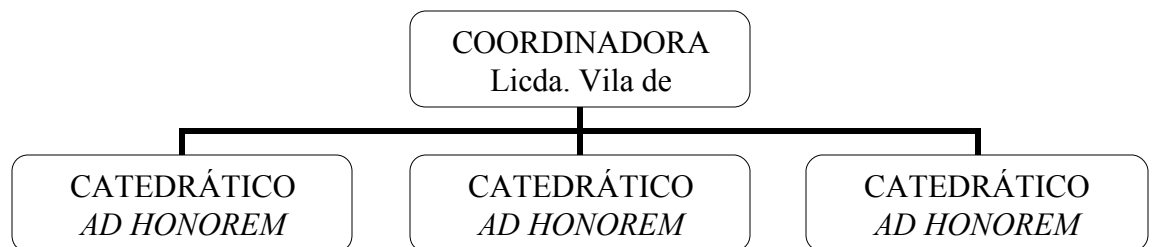
2.3. Tipo de organización

La Sección de Inglés forma parte de la Escuela de Ciencias, y sus cursos forman parte del p nsum de estudios de las carreras de la Facultad de Ingeniería como optativos.

2.4. Sistema administrativo actual

El sistema administrativo actual de la sección se da en línea directa desde la Escuela de Ciencia, mientras que la administración interna se da de la siguiente manera:

Figura 1 Administración Interna de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería



2.4.1. Objetivos

El objetivo general es que los estudiantes y profesores de la Facultad de Ingeniería, obtengan los conocimientos satisfactorios y complementarios de idioma inglés para su labor académica.

Los objetivos específicos son:

- preparar al estudiante para que sean capaces de entender, hablar, leer y escribir el idioma inglés satisfactoriamente;
- optar a cursos de inglés sin costo adicional;
- mejorar el nivel académico;
- ampliar las posibilidades para el estudiante egresado, y
- fomentar el interés por el conocimiento del idioma inglés como lengua cultural y tecnológica.

2.4.2. Política

Las políticas establecidas son:

- hacer accesibles los recursos de aprendizaje del idioma inglés a los estudiantes de la Facultad de Ingeniería, y
- aceptar equivalencias de los cursos de inglés que se aprueban en el Centro de Aprendizaje de Lenguas de la Universidad, CALUSAC.

2.4.3. Planes de operación

Dentro de los planes de operación se encuentran la metodología, el equipo de trabajo, la modalidad de los cursos y la acreditación de los mismos.

2.4.3.1. Metodología

Los cursos tienen énfasis comunicativo y desarrollan las habilidades en todas las áreas, para que el alumno mejore su conocimiento gramatical y desarrolle habilidades para leer, escribir, escuchar y hablar el idioma inglés.

2.4.3.2. Equipo de trabajo

El programa de inglés es coordinado por la licenciada Vila de Cardona, con la colaboración de estudiantes de la Facultad de Ingeniería,, quienes realizan su práctica docente y estudiantes de Profesorado de Educación Media en Idioma Inglés de la Facultad de Humanidades, a quienes también se les ha permitido que realicen su práctica docente en esta Facultad.

2.4.3.3. Modalidad de los cursos

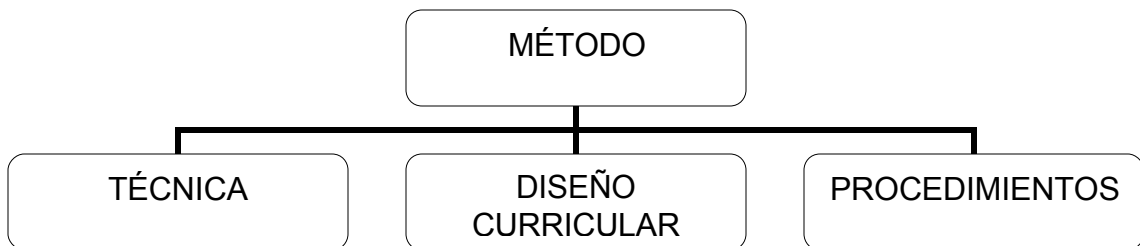
El programa consiste en ocho niveles, desde principiantes hasta un nivel avanzado, siendo prerrequisito uno del otro. Cada uno tiene una duración de un semestre, con un periodo de clase de una hora con cuarenta minutos, dos veces por semana. Se tienen dos jornadas, matutina y vespertina. Todos los cursos son optativos para todas las carreras, y se tiene como prerrequisito inicial haber aprobado más de 80 créditos.

2.4.4. Procedimientos administrativos y curricular

Los procedimientos representan herramientas poderosas para la implantación de estrategias y para la obtención de un mayor grado de compromiso por parte de los empleados o colaboradores.

En la Sección de Inglés se trabaja con base en objetivos; y de allí se establecen los que son específicos del sistema curricular o de cursos en sí; los objetivos varían de acuerdo con el nivel o el curso. El sistema curricular de la Sección de Inglés está conformado de la siguiente manera:

Figura 2 Sistema curricular actual



Fuente: Vila de Cardona. **Informe de Labores de la Sección de Inglés 2002.**
Pág. 4.

2.4.4.1. Método y técnica

El método utilizado es el comunicativo, en el cual la técnica es la combinación del método directo, que está basado en la gramática, y el método inductivo, en el cual se enseña un contenido específico por medio de experiencias; en este caso, el contenido específico es el idioma técnico. Se practica las habilidades orales como la producción de conversaciones y la capacidad de obtener información por medio auditivo.

2.4.4.2. Diseño

El diseño es la forma como está organizado el contenido del programa. Como el diseño es estructural, se basa en las estructuras gramaticales y fonéticas, en donde la secuencia va de lo fácil a lo difícil, o de lo frecuente a lo menos frecuente.

2.4.4.3. Procedimiento

El procedimiento de cada curso en la presentación de las lecciones, es el siguiente:

- conversación,
- ejercicios auditivos,
- pronunciación y
- lectura.

2.4.5. Misión

La misión de la Sección se auna a la misión de la Facultad, en el sentido de formar profesionales en las distintas áreas de la ingeniería que, a través de la aplicación de la ciencia y la tecnología, concientes de la realidad nacional y regional, y comprometidos con nuestras sociedades, sean capaces de generar y adaptarse a los desafíos del desarrollo y retos del contexto global.

2.4.6. Visión

Este programa ha tomado en cuenta la visión de la Facultad, en cuanto que es una institución académica con incidencia en la solución de la problemática nacional, que forman profesionales en las distintas áreas de la ingeniería, con sólidos conceptos científicos, tecnológicos, éticos y sociales, fundamentados en la investigación y promoción de procesos innovadores orientados hacia la excelencia profesional.

2.4.7. Usuarios

Los estudiantes y profesores de la Facultad que tengan el deseo de obtener los conocimientos satisfactorios y complementarios de idioma inglés para su labor académica y profesional. Los requisitos para los estudiantes son ser estudiantes regulares y tener como mínimo 80 créditos aprobados.

2.4.8. Servicios que se ofrecen

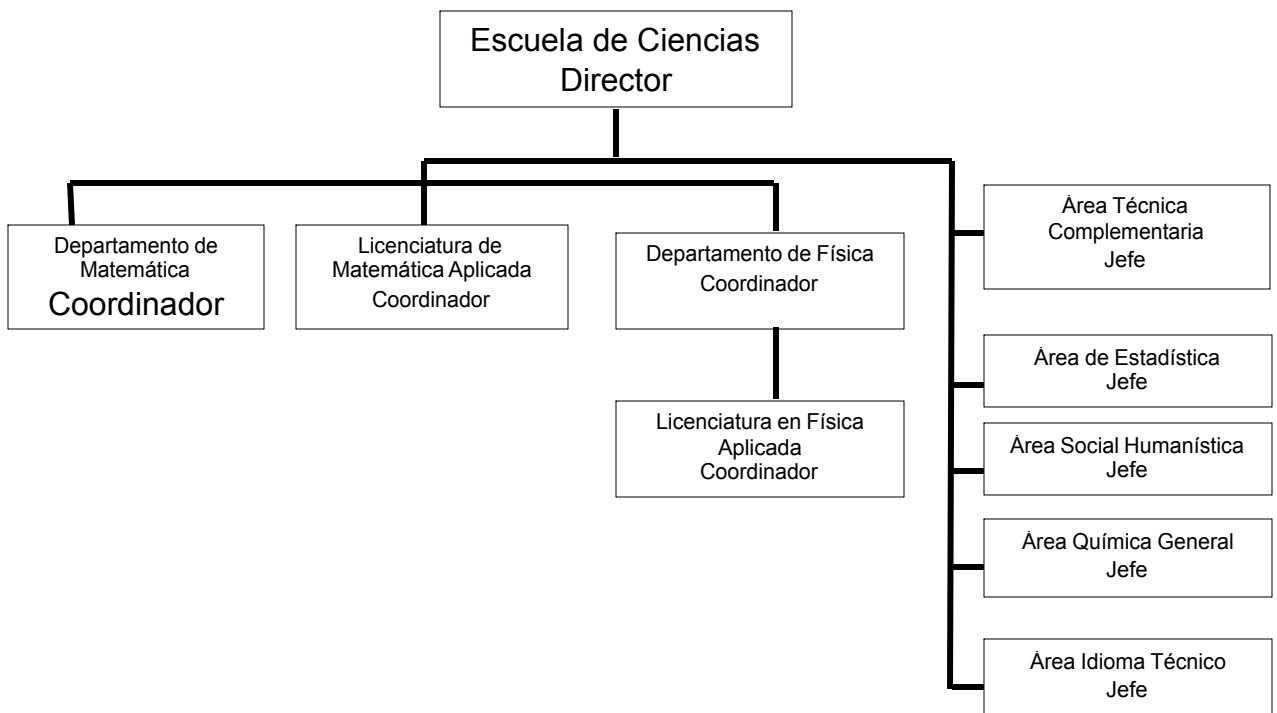
La Sección de Inglés de la Facultad prepara a los estudiantes de ingeniería para aprobar cualquier examen estandarizado de inglés (TOEFL, ALIGU, Michigan), al finalizar su carrera. Además de la preparación tanto académica como formativa, la Sección brinda el plan de exámenes por suficiencia, con el cual, al aprobarlo, el estudiante pasa al nivel inmediato superior. Los exámenes de ubicación determinan el nivel al que el estudiante debe ingresar. La orientación o asesoría a los estudiantes es para quien esté interesado en optar al proyecto de becas. A continuación se presentan las actividades de la coordinación de la Sección de Inglés:

- planificar y organizar los cursos de Idioma Técnico;
- seleccionar y evaluar a los profesores que imparten los cursos;
- preparar material de apoyo para la enseñanza de inglés;
- seleccionar los libros de texto para el programa;
- revisar planes de clase y proporcionar capacitación y asesoría a los profesores;
- llevar a cabo sesiones para evaluar el desempeño;
- llevar a cabo exámenes parciales, finales y de retrasada, y
- docencia.

2.5. Capacidad conciliadora (cómo está integrada la Sección a la Facultad y, por ende, a la Universidad como ente político en el sistema de educación)

La capacidad conciliadora con la Escuela de Ciencias se puede observar claramente por medio del organigrama de la Escuela, y por consiguiente su integración dentro de la Facultad.

Figura 3 Organigrama Escuela de Ciencias



Fuente: Memoria de labores. Facultad de Ingeniería. 2002

2.6. Requisitos del Departamento y Sección

El programa de la sección de inglés ha tomado en cuenta la visión de la facultad y sus fundamentos, como promover la investigación y procesos innovadores orientados hacia la excelencia profesional.

2.6.1. Procesos

Los procesos que el estudiante debe realizar durante su permanencia dentro del programa de la Sección de Inglés se rigen con los lineamientos de la Facultad de Ingeniería.

2.6.2. Proceso de asignación e inscripción

El proceso de asignación de los cursos de Idioma Técnico, se realiza por medio de la asignación de cursos regulares de la carrera de Ingeniería. La fecha es de acuerdo con el calendario general de actividades de la Facultad.

2.6.3. Niveles y pruebas de ubicación

Previo a la asignación el estudiante, debe someterse a un examen de ubicación para saber el nivel en el que debe estar, si es el caso que fuera la primera vez en el programa. Los estudiantes regulares del programa. Deben aprobar el curso asignado durante el semestre o en retrasadas, ya que uno es prerrequisito del otro.

2.6.4. Exámenes de recuperación

El procedimiento a seguir para los exámenes se rige por el Reglamento de Evaluación y Promoción de los estudiantes de pregrado de la Facultad de Ingeniería. La fecha es de acuerdo con el calendario general de la Facultad.

2.6.5. Requisitos para asignación del curso

Los requisitos para poder estar en el programa son:

- ser estudiante inscrito de cualquiera de las carreras de Ingeniería
- tener 80 créditos aprobados;
- realizar el examen de ubicación (para los estudiantes que tengan cierto nivel de inglés);
- asistir por lo menos el 75% de las clases, y
- aprobar el curso con 51 puntos.

2.6.6. Cursos optativos

Los cursos de Idioma Técnico a la fecha son optativos, con validez en créditos hasta un máximo de 8.

2.6.7. Equivalencias

Los cursos serán equivalentes a los cursos ganados por los alumnos en CALUSAC (Centro de Aprendizaje de Lenguas de la Universidad de San Carlos), y se otorgan como equivalencia interna. El trámite debe realizarse como cualquier curso regular, y se requiere el prerrequisito de 80 créditos para realizarlo.

2.7 Recurso humano

Los estudiantes de la Facultad de Ingeniería tienen la posibilidad de impartir cursos de Idioma Técnico si desean realizar su año de práctica, siempre y cuando tengan amplio conocimiento y experiencia en la enseñanza del idioma inglés, lo que es comprobado mediante una evaluación y referencias. Asimismo, los estudiantes de la carrera de Profesorado de Inglés de la Facultad de Humanidades, pueden realizar su práctica docente en esta Facultad, con la dirección de la coordinadora de la Sección.

2.8 Análisis de la plantación organizacional e infraestructura

La oficina de coordinación está ubicada en segundo nivel del edificio T-6. Actualmente los cursos se imparten en los salones del Edificio T-3, según asignación general.

2.9 Políticas y reglas

La política y reglas, tanto administrativas como académicas, se rigen con los lineamientos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.10 Sistemas de información

Para operar efectivamente una organización depende, se depende de cuatro flujos de información. La comunicación vertical hacia abajo le permite a los gerentes tomar decisiones que el personal debe llevar a cabo. La comunicación vertical hacia arriba, puede mejorar el sentido de participación de los profesores dentro de la institución, brindando la información necesaria para la toma de decisiones. La comunicación horizontal, que opera en tercera dimensión, ayuda a trabajar en equipo así como a dividir. Finalmente, la comunicación externa, une a la institución con el mundo exterior. El sistema de comunicación dentro de la Sección de Inglés se estructura de la siguiente manera.

2.10.1 Tipos de sistemas de información dentro de la Sección

Dentro de los tipos de información que se utilizan en la Sección de Inglés están la oral y escrita.

La comunicación oral se da por medio de:

- sesiones de grupo,
- sesiones de persona a persona y
- por medio telefónico.

La comunicación escrita se da por medio de:

- anuncios ,
- boletines y
- cartas.

2.11 Componente tecnológico (equipo)

La sección cuenta con:

- una computadora, modelo 714T, disco duro Pentium A.C.E.R , con entrada matricial y
- una grabadora.

2.12 Relación de la Sección de Inglés con el medio exterior

No existe ningún tipo de comunicación o conexión con el medio exterior.

2.13 Actividades de la sección

Las actividades que se realizan en la Sección de Inglés, están programadas de acuerdo con el calendario general de labores de la Facultad de Ingeniería, las cuales son:

- pruebas de ubicación de estudiantes;
- primer examen de recuperación;
- inicio de clases;
- exámenes por suficiencia;
- segundo examen de recuperación;
- primer parcial;
- examen oral;
- segundo parcial;
- examen oral, y
- examen final.

3. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con objeto de conducir una institución con un alto nivel de eficiencia y calidad, es necesario conocer los rasgos que, como organización, tiene la Sección de Inglés. Partiendo del análisis del sistema en que se constituye una institución educativa y su interrelación con el sistema social que la condiciona, se hizo una revisión detallada del modelo de organización en la sección y las estrategias a utilizar para su desarrollo; además de un estudio de opinión, tanto de estudiantes como catedráticos de diferentes carreras de la Facultad de Ingeniería, lo que indujo a plantear alternativas para la gestión de cambio de la misma.

3.1. Encuesta de opinión sobre los cursos de inglés

Una de las estrategias es el análisis a través de las diferentes opiniones de los involucrados directamente con el servicio que la Sección de Inglés ofrece. Las encuestas de opinión se presentan en el anexo.

3.2. Redefinir visión, misión y estudio de las necesidades de los clientes

En la etapa de redefinición de la misión y los valores de la Sección, se tiene que tomar en cuenta el hecho de que el alumno cada vez está más cerca de integrarse en el mercado laboral y en la sociedad como miembro de pleno derecho, por lo que se requiere de una comunicación e interrelación estrecha entre la Sección de Inglés y las instituciones locales y empresariales, para hacer que las expectativas de la Sección coincidan con el cliente.

La misión refleja la visión de la empresa a largo plazo, en términos de qué quiere ser y a dónde quiere llegar. Su delimitación ayuda a determinar las relaciones del centro con el exterior, y proporciona sentido a lo que cada integrante de la organización realiza. En otras palabras, a través de la construcción de la misión de la Sección, cobran significado la planificación de los recursos, de las personas, y la complejidad de las relaciones internas y externas.

Modificar la misión y adaptarla a las necesidades actuales, puede ser una labor complicada. Pero se puede simplificar al identificar la misión y sus componentes a través del análisis de los siguientes factores:

- establecer la finalidad de la organización;
- identificar los mercados y servicios relevantes;
- definir estrategias coherentes con el fin de la sección;
- buscar un equilibrio entre la amplitud y estrechez de la misión;
- posicionar la institución;
- orientarse al consumidor en lugar del producto;
- conseguir un cambio en la estructura organizativa para el desarrollo de la misión, y
- Comunicar a la comunidad educativa la misión de la Sección.

Definir la misión de la Sección y desarrollarla, es un proceso lento, que supone crear o modificar una cultura, una forma de entender cómo debe actuarse, un nuevo modo de organizar los recursos, un consenso entre todos los grupos involucrados, la generación de actitudes, la existencia de un sistema de comunicación transparente y, sobre todo, una acción coherente con los planteamientos de la misión educativa.

3.3. Planteo de propuesta para una reestructura organizacional

La reestructuración organizacional se puede dar a través de un análisis de necesidades, tomando en cuenta las convicciones en las que la institución se basa, o sea la misión; además, un análisis detallado de cada uno de sus procesos administrativos y curriculares.

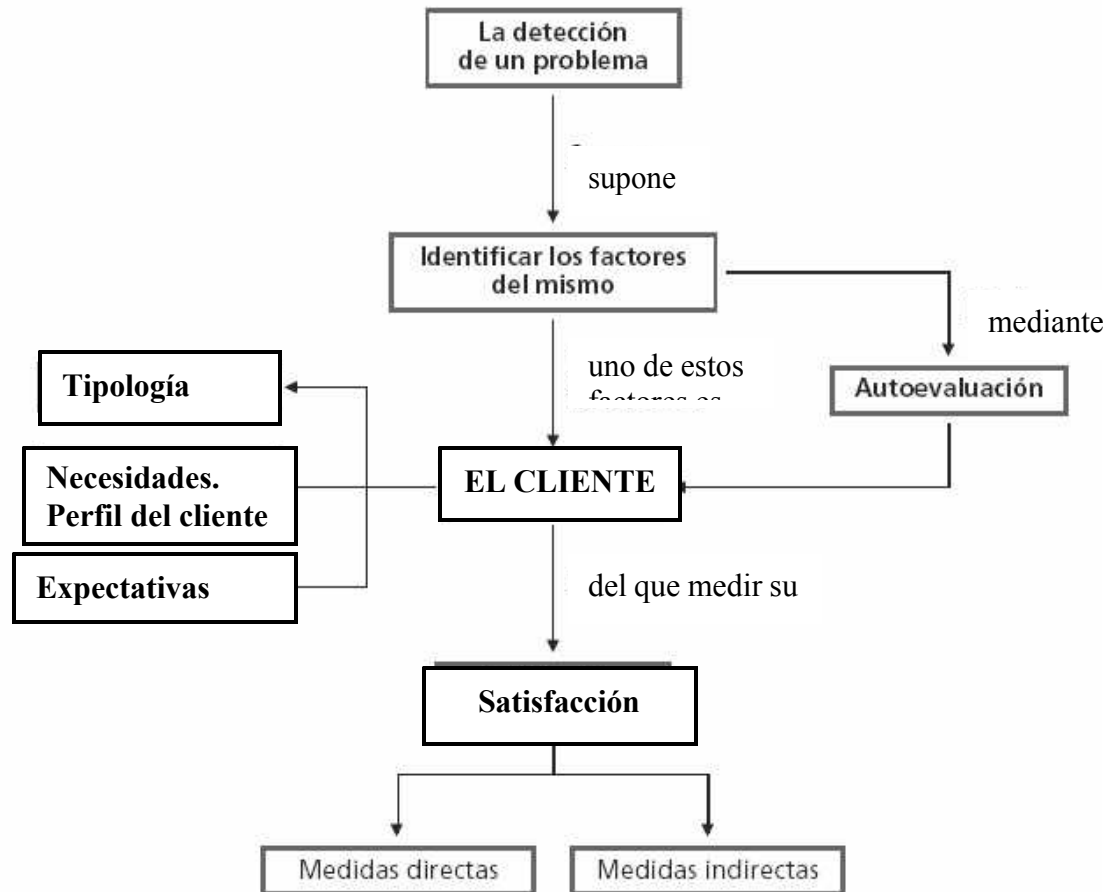
3.3.1. Análisis del entorno

Esta primera parte del estudio se realizó analizando tanto el entorno interno como el externo. La recopilación de información fue a través de cuestionarios, lo que brindó una visión general de la situación actual, según el punto de vista de terceros. La satisfacción del cliente es parte esencial del trabajo de investigación, ya que ésta es uno de los indicadores de calidad y garantía para la permanencia de las instituciones y la evolución del alza de sus beneficios en el futuro. En otras palabras, se debe centrar el interés en resaltar los beneficios que el estudiante puede obtener del servicio y no las excelencias del mismo, teniendo una visión a largo plazo, ofrecer un nivel de calidad aceptable.

Al tener en cuenta que la determinación de la satisfacción o insatisfacción de un cliente se da tras recibir la prestación de un servicio, hay que crear expectativas sobre el resultado de su interacción con la Sección de Inglés, antes de la prestación del mismo.

Para el análisis del cliente se plantea el siguiente diagrama:

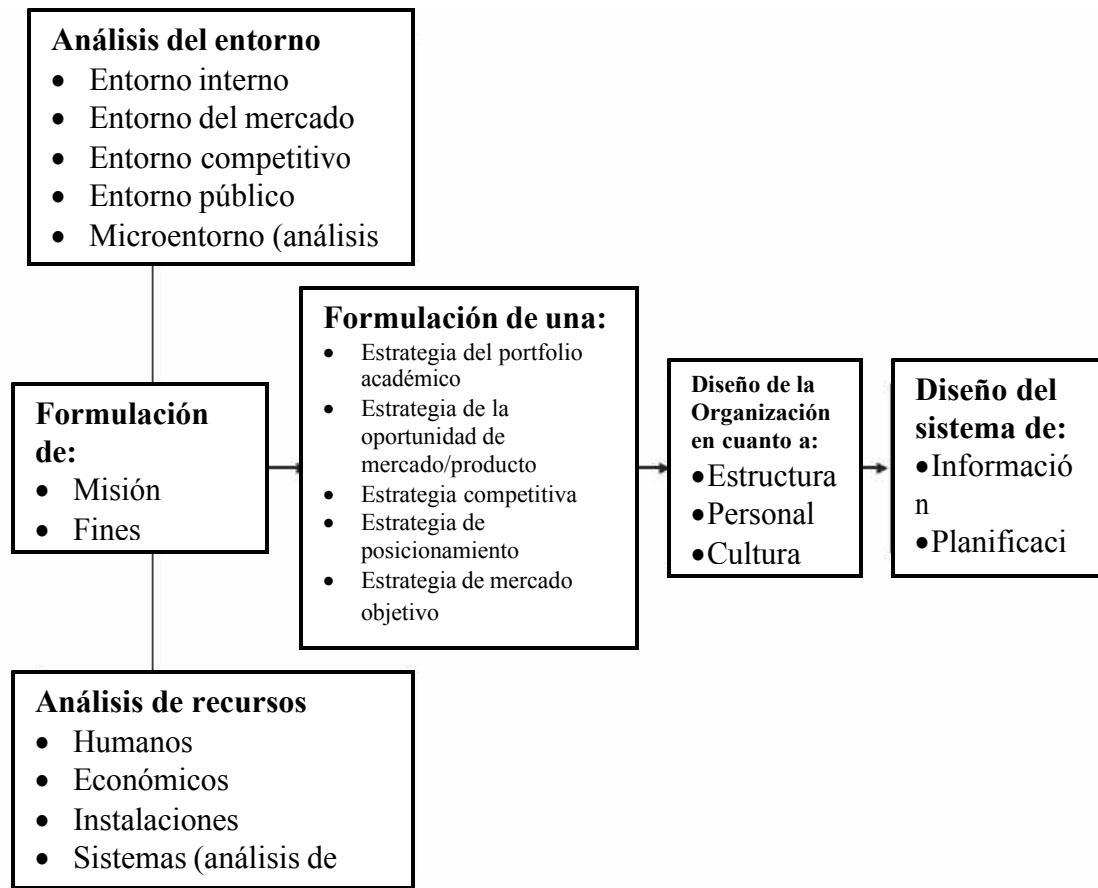
Figura 4 Diagrama para el análisis de clientes



La Sección de Inglés se podrá proponer dar una respuesta de calidad al comprender las necesidades y preferencias de sus estudiantes, de su profesorado, de su personal y de su comunidad, de manera que puedan proporcionar todo aquello que estos grupos valoran.

El plan de acción se da de acuerdo con el siguiente diagrama:

Figura 5 Diagrama del plan de acción



Kotler, 1995

Fuente: Santillana Docentes. Función Directiva para Escuelas de Educación Básica. Módulo 2. Pag. 62

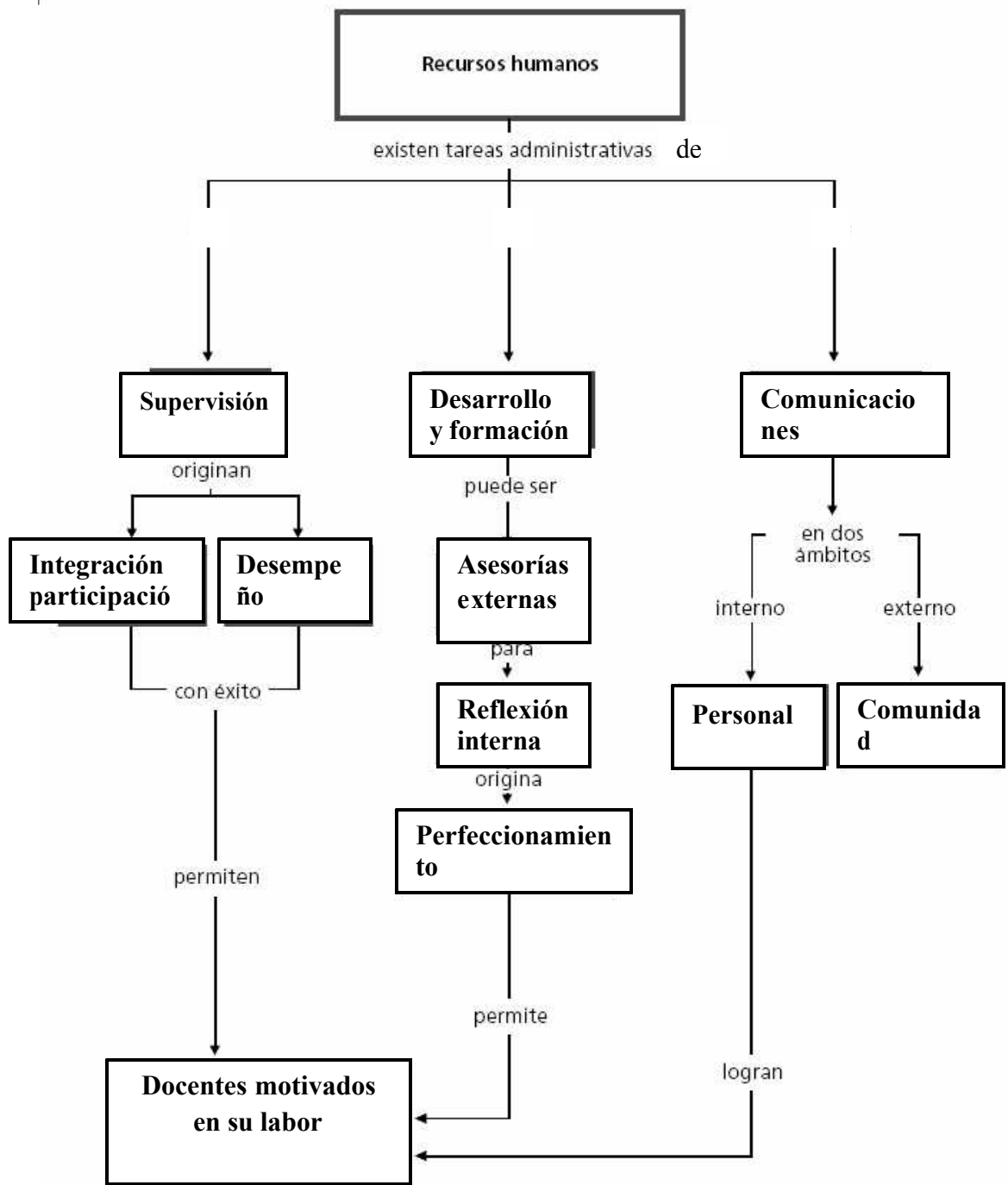
3.4. Revisar y redefinir los puestos de trabajo (manual de funciones)

Organizar es dirigir los esfuerzos de todas las personas que conforman un equipo de trabajo, hacia la consecución de los objetivos fijados en la fase de planeación. Por consiguiente, proponer formas y métodos de trabajo; facilitar todo tipo de recursos, sobre todo los funcionales, y crear y animar estructuras de funcionamiento que, de cierta manera, proporcionen al equipo cohesión, estabilidad y satisfacción personal y grupal. Éstos se constituyen en proceso de una organización, tanto de los recursos tangibles como de los intangibles, como las personas.

Las personas, el capital humano, son el principal recurso con que cuenta una organización. De su incorporación activa y de su implicación en el logro de los objetivos fijados, depende, en gran parte, el desarrollo y la permanencia de esa organización en la sociedad. Por ello, la gestión y la dirección del personal responden hoy a nuevos modelos, dentro de un estilo de liderazgo compartido.

Para su organización se presenta el siguiente diagrama:

Figura 4. Organización del recurso humano



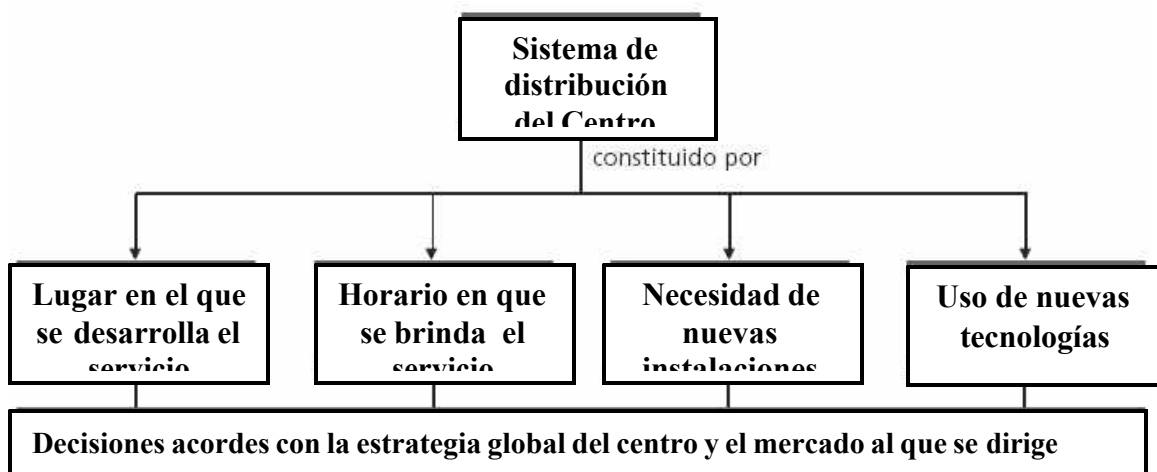
Fuente: Santillana Docentes. Función Directiva para Escuelas de Educación Básica. Módulo 1. Pag. 30

3.5. Revisar los procesos de trabajo

Las instituciones educativas suelen ofrecer diferentes programas o cursos, y necesitan desarrollar una estrategia distinta para cada uno de ellos, de manera que estén al alcance del estudiante de la manera más adecuada posible.

A la hora de desarrollar los programas o cursos, es importante tener en cuenta el lugar en el que se impartirán y los horarios, para lograr que tengan éxito, así como también las instalaciones y el uso de nuevas tecnologías, como se puede observar en el siguiente esquema:

Figura 7 Diagrama del sistema de distribución del centro



Fuente: Santillana Docentes. Función Directiva para Escuelas de Educación Básica. Módulo 3. Pág. 54

El sistema o proceso de distribución de los cursos, debe ser coherente con los objetivos de la Sección de Inglés, y reflejar comprensión por los clientes, por la misión del centro y por sus metas; ha de tener en cuenta la naturaleza del servicio que se quiere distribuir, y , por último, debe considerar todas las alternativas posibles a su alcance, consiguiendo que los servicios sean atractivos y resulten apropiados para los estudiantes de la Facultad, aumentando así el numero de estudiantes asignados.

Una de las posibilidades podría ser el montar un curso virtual, creando un sistema que permitiera a los alumnos trabajar por su cuenta, en los laboratorios de informática o desde cualquier lugar. Recordando que es más fácil acercar los programas a los estudiantes y no de la otra manera.

Existen otras alternativas como horarios, y créditos, con los que podría experimentarse con tal de lograr la satisfacción de los estudiantes.

3.6. Automatizar las diferentes unidades (uso de tecnología moderna)

En muchos centros, no se están explotando al máximo los recursos de las nuevas tecnologías. Hay que tener en cuenta que la instalación de nuevas tecnologías en una institución educativa, supone una inversión elevada de dinero que, por otro lado, quedará obsoleta a corto-medio plazo, por el avance continuo que la propia tecnología conlleva. Por este motivo, se deben tratar de explotar todos los recursos que disponga el centro, de la manera más exhaustiva posible dentro de sus posibilidades y mercado.

Los elementos básicos para mantener un sistema óptimo de información son la automatización de los registros de los estudiantes por parte de la Sección de Inglés, para lo cual se necesita del *hardware* y *software* necesario. Además del sistema de información y registros estudiantiles, hay otras posibilidades como:

- Informar a través de la página *web* de la Sección, de forma que el acceso no tenga que restringirse a los puntos informáticos dentro de las instalaciones de la institución, sino que los alumnos puedan acceder desde su casa o desde cualquier ordenador al que se conecten.
- Se puede aprovechar la Sala de informática para organizar cursos específicos –no necesariamente dirigidos a los alumnos–, aunque, por supuesto, también a éstos.
- Animar al profesorado de todas las áreas a que trate de emplear las nuevas tecnologías en sus materias, no sólo en informática o en idiomas.
- Fomentar la participación del alumnado, de manera que todos aquellos expertos en determinadas áreas informáticas o en Internet, puedan enseñar al resto.
- Se podría estudiar la posibilidad de ofrecer cursos de formación a distancia.
- Plantear un programa de educación a distancia. La educación a distancia se puede definir como la formación en la que existe una separación temporal, espacial o de ambos tipos, entre el alumno y el docente.

3.7. Cambiar la actitud del recurso humano y orientarla hacia la calidad total

El factor humano es de primordial importancia. La dirección competente, la adecuada selección del personal, la asignación adecuada del trabajo, la creación de buenas condiciones de trabajo, el reconocimiento, son todos elementos que ayudan a promover la eficiencia para el éxito de una empresa o institución.

El centro educativo debe tratar a sus clientes internos, recurso humano, en la misma dirección en la que se propone que éstos traten a los externos. Se deben buscar estrategias económicas que permitan asesorar o actualizar al personal de las diversas áreas.

Algunas técnicas que no conllevan mayores gastos son:

- Recomendar lecturas específicas que sean de fácil acceso en la biblioteca o por Internet;
- Celebrar periódicamente círculos de estudio entre el profesorado;
- Realizar frecuente trabajo colegiado;
- Asesorar verbalmente, personal o en grupos reducidos, por parte del director o por el profesos de mayores conocimientos y experiencia, y
- Organizar pláticas preparadas por los miembros del equipo de dirección o por alguno de los profesores.

Por esas razones es tan importante motivar tanto al profesorado como al personal administrativo, y para que por sí mismos busquen la formación necesaria. La formación permanente del profesorado ha de estar, por tanto, orientada de acuerdo con las necesidades de la escuela, combinando los intereses individuales con las necesidades de la institución.

3.8. Desarrollar la imagen institucional

La comunicación implica un intercambio de información entre el centro y su público. Para establecer el tipo de comunicación que se va a mantener con los estudiantes, el centro debe especificar sus intenciones y establecer la clase de información a la que prestará atención, porque sólo con este conocimiento se puede desarrollar un contenido y saber cuál es la forma de distribución más apropiada para conjugar los intereses de la Sección con los de los clientes. Para llevar a cabo un buen proceso de comunicación, se deben tener claras, en primer lugar, las finalidades a las que estarán orientadas la comunicación y las cuestiones que se quieren comunicar.

Para realizar la comunicación, la mayoría de las instituciones se apoya en tres herramientas: las relaciones públicas, las publicaciones de marketing y la publicidad.

3.8.1. Las relaciones pública

La forma más frecuente de llevar este concepto a la práctica en las instituciones educativas, es mediante pequeñas noticias o cuñas publicitarias, que se consiguen incluir de forma gratuita en los medios de comunicación.

3.8.2. Las publicaciones de *marketing*

Son todas aquellas publicaciones en las que el centro controla tanto el contenido como el contexto del mensaje, y que están diseñadas para que la institución comunique los mensajes que considere importantes al correspondiente público.

3.8.3. La publicidad

Consiste en promocionar y presentar ideas, programas o servicios, mediante el pago previo a los medios de comunicación.

3.9. Desarrollo organizacional

Es necesario precisar que el agente de cambio debe ser externo, especialmente, especialmente al comienzo de la intervención, debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad y crear un ambiente adecuado para el cambio. El desarrollo organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización.

Los "agentes de cambio" comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático; lo que se constituye en la base para combatir las relaciones recelosas, disminuir la competencia entre personas y los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno.

Para el desarrollo e implementación de estrategias modernas, se presentan las siguientes normas:

- mejoramiento de la competencia interpersonal;
- una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos;

- desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones;
- desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia;
- desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos" (no a la represión, a las transacciones o acuerdos intermedios y al poder sin escrúpulos o carente de ética), y
- desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistema mecánicos.

De todas formas, el desarrollo organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata, además, de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización (no la información aportada por otros como única posibilidad). Tampoco se trata de un liderazgo tolerante, puesto que se busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones.

En efecto, un valor central del desarrollo organizacional es el de la elección frente a variadas alternativas, haciendo posible más opciones y, por consiguiente, mejores decisiones (esto a través de lograr la información que corresponda en los sectores que sean pertinentes).

Otros objetivos específicos del desarrollo organizacional son:

- integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización: esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos;
- distribuir el poder en la empresa u organización, que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente);

- combatir los conflictos internos, el recelo y la desconfianza entre subgrupos;
- lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento, que caracteriza a nuestra sociedad en los albores del siglo XXI;
- precisar y clarificar los objetivos y un efectivo compromiso con ellos, porque los cambios acelerados de estos tiempos los alteran, y también las diferencias y desacuerdos, y es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación con ellos;
- lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia), Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua, y
- desarrollar la capacidad de autoanálisis.

Para el desarrollo organizacional el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones, sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable, entonces, cambiar la cultura de la organización, lo que significa buscar otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general, que la adecuen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado.

3.9.1. Tareas específicas del desarrollo organizacional

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye, entonces, en un primer requisito de eficiencia, el estructurar equipos que accionen como tales, y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad, juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas, a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan, depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos, que estén comprometidos en ellas, hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos, tanto individuales como sociales, ayuda a cada cual a comprender su acción y la de los otros, permitiendo, en consecuencia, una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan, así, los roces y conflictos, que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es, por eso, necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de directivos y supervisores es esencial en el desarrollo organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua, es la del manejo eficiente de la información. Para ello, se requiere de comunicaciones eficientes, cuyas bases esenciales son las buenas relaciones humanas. La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego, se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos, sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización, a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Las características mismas de la organización y su eficiencia, en cuanto a las tareas y funciones implicadas, es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas, se convierte, por lo tanto, en una acción ineludible.

En suma, el desarrollo organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos, que confluyen en la existencia de cualquier organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos, hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.), y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano, que conforman los equipos que le dan vida, y permiten el desarrollo de la organización.

3.10. Requerimientos del la sección (Análisis general FODA)

Para establecer los requerimientos de la Sección, debe tomarse en cuenta que la misma está expuesta a factores, tanto internos como externos, y que deben ser analizados por medio de diagnósticos, tanto de las fortalezas como de las debilidades, para situaciones internas y externas como las oportunidades y amenazas que puede enfrentar en un futuro.

3.11. Análisis de los procesos para detectar fallas

Aunque existen distintas modalidades de intervención, conforme a las orientaciones de los diferentes agentes de cambio, la aproximación a los problemas y al cambio está dada fundamentalmente por el diagnóstico tentativo o por un diagnóstico organizacional típico. Ellos indicarán las características o aspectos medulares de la problemática en cuestión.

Así, una modalidad que tiene determinadas ventajas (especialmente económicas), es la de comenzar la acción con diagnósticos provisorios para llegar a diagnósticos de mayor dimensión, a través de la investigación en la acción, en la que todo el personal colabora en el desarrollo del diagnóstico, paso previo a políticas, programas y proyectos definitivos.

4. MODELO GENERAL DE REINGENIERÍA

El objetivo primario del modelo general de reingeniería, es presentar métodos sistemáticos para la generalidad de la administración del cambio en la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería.

4.1. Identificar los posibles procedimientos en los que convenga aplicar reingeniería

Con base en los resultados de los cuestionarios de opinión, de planificación, estrategia y el análisis del FODA, la identificación de los posibles procedimientos, se presentan de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla II Elementos estructurales y procesuales de la Sección de Inglés

DIMENSIONES Y ELEMENTOS ESTRUCTURALES Y PROCESUALES DE UNA ORGANIZACIÓN DE FORMACIÓN QUE GENERA CONOCIMIENTO: CAMPOS Y/O COMPONENTES				
1. A) DIMENSIÓN DINÁMICA B) DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	PROCESOS RELACIONALES (Asociaciones, profesionales, administración)	PROCESOS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN (RRHH, administrativo y económico)	PROCESOS FORMATIVOS (enseñanza y aprendizaje, tutoría, prácticas, de formadores)	EVALUACIÓN (económica, de funcionamiento organizativo y de formación, impacto Y transferencia.)
ASPECTOS CONTEXTUALES ESPECÍFICOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN	PROCESOS DE INVESTIGACIÓN DEMANDADAS SOCIALES Y/O MERCADO	ELABORACIÓN DEL FODA O DAFO	PROCESO DE DETECCIÓN NECESIDADES DE FORMACIÓN	DEFINICIÓN DE VARIABLES PREVIAS DEL PLAN DE EVALUACIÓN
OBJETIVOS Y PLANES DE LA INSTITUCIÓN	ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL	ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ELABORACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA (EL PROYECTO CURRICULAR)	ELABORACIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN POR NIVELES

<p>TEJIDO SOCIO-RELACIONAL DE LA INSTITUCIÓN (comunicación, cultura, participación, conflicto, evaluación, liderazgo, etc) SOCIOGRAMA</p>	<p>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DE LAS RELACIONES EXTERNAS</p>	<p>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN</p>	<p>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DE LA OFERTA FORMATIVA Asp. didácticos</p>	<p>PROCESOS DE DESARROLLO/ FUNCIONAMIENTO /SEGUIMIENTO (EV. PROCESUAL) DEL PLAN DE EVALUACIÓN</p>
<p>ESTRUCTURAS DE LA INSTITUCIÓN ORGANIGRAMA</p>	<p>CONSEJO DE DIRECCIÓN SOCIOS/DIRECTIVO S/ACCIONISTAS CONSEJO</p>	<p>EL EQUIPO DE DIRECCIÓN</p>	<p>EQUIPO DE FORMADORES O CATEDRÁTICOS</p>	<p>JUNTAS DE EVALUACIÓN COORDINADORAS/ TÉCNICOS/AUDI - TORES</p>
<p>EL CONOCIMIENTO; CREACIÓN, GENERACIÓN Y GESTIÓN (INTANGIBLES E IMPACTO)</p>	<p>IMPACTO SOCIAL EN EL ENTORNO E INTORNO A TRAVÉS DE LA TRANSFERENCIA Y ACTIVIDADES DIVERSAS</p>	<p>GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE INTANGIBLES EN LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES DE LOS PARTICIPANTES EN SU ENTORNO PERSONAL Y LABORAL</p>	<p>PLAN DE MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN CON IMPACTO SOCIAL Y TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES</p>

Estructura básica desde la que se definen los objetos y los procesos de evaluación. Análisis de variables previas, planes institucionales, estructuras y

funciones, procesos de gestión y la creación, generación y gestión del conocimiento a través de la formación como resultados con valor añadido.

4.2. Análisis inicial del impacto para detectar los procedimientos que requieren un estudio más amplio

El establecer una guía de trabajo sobre la cual se debe realizar el estudio, es de gran ayuda para la mejor visualización del sistema, y así poder identificar los posibles procesos en los que convenga aplicar reingeniería. Tomando en cuenta que el modelo de mejora de la calidad de la formación y su gestión, basado en la transferencia de aprendizajes, el impacto de la formación y la creación de intangibles para la generación del conocimiento están íntimamente relacionados con la finalidad primordial de las propuestas que en él se presentan; éstas deben ser lo suficientemente abiertas y flexibles para permitir su adaptación a diferentes escenarios organizativos, y también su adecuación a las características específicas y distintas de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería, como lo son: la especificidad y diferenciación de los valores, posibilidades, recursos, limitaciones; en definitiva, todo lo que conforma la cultura organizacional y las características de una organización de formación, de su funcionamiento y de su gestión.

Tabla II Elementos y procesos en estudio

<p>ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS</p> <p>-----</p> <p>DENOMINACIÓN DE LOS PROCESOS:</p>	<p>FASES (de cada proceso)</p>	<p>FUNCIONES Y COMPETENCIAS (desarrolladas durante la fase de cada proceso)</p>	<p>CRITERIOS DE EJECUCIÓN (De las competencias)</p>	<p>INDICADOR DE CERTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN (100 % y generación de conocimiento)</p>
<p>1.- PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE DEMANDAS SOCIALES Y/O MERCADOS DE LA FORMACIÓN</p>		<p>Análisis del entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entorno interno • Entorno del mercado • Entorno competitivo • Entorno público • Microentorno (FODA) 	<p>Nivel de respuesta o calidad: nivel de respuesta a las demandas, adaptación a los cambios o de creación y propuesta de nuevas demandas formación.</p>	<p>Aceptación del 100% gestión propuesta. Consolidado de encuestas tabuladas sobre necesidades educativas debidamente priorizadas</p>
<p>2.- ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL PROYECTO EDUCATIVO</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de: • Misión • Fines • Objetivos 	<p>Definir la visión actual y prospectiva en función de la visión , definir la misión y los objetivos estratégicos y prioridades que se deben llevar a cabo para conseguirlos con los recursos existentes y que se pueden conseguir y en el tiempo que se prevea.</p>	<p>Proyecto institucional que cumple con el 100% de acuerdo a las necesidades de los estudiantes y mercado laboral. Nuevos recursos y nuevas estrategias institucionales</p>
<p>3.- ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</p>		<p>Formulación de una:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de portfolio académico • Estrategia de la oportunidad de mercado/servicio • Estrategia competitiva • Estrategia de posicionamiento • Estrategia de mercado objetivo 	<p>Plan estratégico muy detallado a corto plazo, pero en el que se describan claras las tendencias a medio y largo plazo. El objetivo es que sea un plan abierto, lo más concreto posible, que permita continuamente su evaluación y seguimiento para el replanteamiento de las estrategias y acciones y que se hayan previsto alternativas para poder responder a situaciones y problemas, que puedan surgir durante su desarrollo, pudiendo mejorar continuamente y preparar las nuevas planificaciones de otros ciclos.</p>	<p>Seguimiento al 100 % del modelo planteado fiabilidad y validez del proceso de adecuación y relación con la visión y misión y líneas estratégicas como una planificación prospectiva a medio y largo plazo. La capacidad de reacción a los problemas y a los imprevistos sería el indicador de calidad.</p>

<p>4.- PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN</p>		<p>Diseño de la organización en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Personal • Cultura 	<p>Configurar ofertas formativas con base en tres itinerarios: itinerarios ocupacionales (horizontales o de adecuación y promoción); de formación de base (verticales de promoción y polivalencia ante el cambio); y de polivalencia ante el cambio y la innovación (itinerarios diagonales o de posicionamiento y formación versátil y para el ocio y la participación).</p>	<p>definición, lo más detallada posible, de las características de los grupos destinatarios y los itinerarios formativos de cada uno, en base a sus: necesidades actuales y futuras en términos de competencias, pero no solo las conductuales o comportamentales, sino las de actitudes y valores.</p>
<p>5.- ELABORACIÓN DE OFERTAS FORMATIVAS: GRUPOS, ITINERARIOS, CURRÍCULUM Y ACCIONES</p>		<p>Diseño de Sistemas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información • Planificación 	<p>Definición, lo más detallada posible, de las características de los grupos destinatarios y los itinerarios formativos de cada uno, con base en sus: necesidades actuales y futuras en términos de competencias que van a dar lugar no solo a aspectos didácticos como pueden ser la metodología, los recursos didáctico o la evaluación, sino también la modalidad, los horarios, la cadencia de las sesiones y la ubicación física de las mismas, entre otros aspectos.</p>	<p>Proyecto curricular La capacidad de reacción a los problemas y a los imprevistos sería el indicador de calidad de este documento y, para ello debe estar muy bien definido el plan de gestión y de evaluación del plan estratégico y alternativas estratégicas posibles a determinadas hipótesis que se desarrollan en la planificación como un documento-plan del diseño de una investigación a desarrollar en continua mejora de forma participativa y que la propia recogida de datos y su análisis se convierten en el elemento eje de la gestión y desarrollo de ese diseño o planificación.</p>

<p>6.- PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL CENTRO: Aspectos Organizativos. Aspectos Didácticos.</p>		<p>Diseño del Sistema de Control</p>	<p>La vertebración del desarrollo de la planificación estratégica y de la oferta formativa se articula en base la integración del proceso de gestión y de seguimiento y evaluación permanente como un plan sistemático de recogida de datos, que nos permiten definir estrategias alternativas de solución en el tiempo más breve, generando la mejora y la innovación sobre la propia gestión, buscando la coherencia y la integración entre la teoría y la práctica y los aspectos organizativos y didácticos</p>	<p>Proceso que ayudara, a través de la integración de la gestión y el seguimiento y la evaluación, recoger datos que puedan, en todo momento, ayudar a tomar decisiones de cambios que mejoren como respuestas "Just in time", en el momento, respecto a la capacidad de reacción de respuestas de la institución en las dos dimensiones: la organizativa y la didáctica., pero nos parecía importante darle una especificidad a este proceso, además uniendo dos procesos a la vez: la gestión interna del centro como institución de formación y el desarrollo del plan de evaluación, por que es precisamente esa integración la que posibilita la generación y gestión del conocimiento y la capacidad de reacción de la institución</p>
<p>7.- GESTIÓN DIRECTIVA: - De RRHH - De Intangibles - De Gestión y Generación del conocimiento. - De tangibles.</p>		<p>Análisis de Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Económicos • Instalaciones • Sistemas (FODA) 	<p>Definición y adecuación de las funciones, perfiles y estructuras a las demandas de las planificaciones y a los recursos humanos existentes y su formación.; a través de un pacto previo de definición y asunción de funciones y competencias como compromiso responsable de todos los miembros, a partir de la toma de decisiones participativa en la elaboración de la planificación.</p>	<p>Uno de los indicadores claves de la gestión de los equipos directivos es la capacidad de respuesta a los conflictos</p>

<p>8.- GESTIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA: ASPECTOS DIDÁCTICOS CURRICULARES</p>		<p>Integración de los tres itinerarios el horizontal, el vertical y el diagonal, como planificaciones flexibles y abiertos(grupos de incidencia), en términos de competencias y capacidades básicas y ocupacionales, fiables y validadas de forma científica y experimental.</p>	<p>Gestión interna del centro como institución de formación y el desarrollo del plan de evaluación. Verificación de los grupos de incidencia y sus necesidades, objetivos, contenidos, metodología, recursos didácticos, formadores, evaluación, instalaciones, etc.</p>	<p>La concreción y factibilidad del plan previsión de alternativas estratégicas y capacidad de ejecución y de respuesta a los imprevistos. para innovación y la mejora a través de la gestión y generación del conocimiento, basado en los intangibles y su generación con el fin de responder con soluciones innovadoras.</p>
<p>9.- GESTIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN: resultados, transferencia e impacto de la formación y generación de intangibles y conocimiento.</p>		<p>La aplicación, verificación, validación ,mejora e innovación del plan estratégico de evaluación en todos sus elementos, sirviendo de punto de partida de la elaboración de los planes institucionales en el siguiente ciclo.</p>	<p>Proceso de evaluación de la calidad por excelencia y el que ayudaría a definir los nuevos objetivos y aspectos de las mejoras, así como sería le germen de la elaboración de todos los proyectos institucionales, de gestión y de evaluación para lo siguientes procesos.</p>	<p>La satisfacción del personal (reconocimiento y promoción), creación de clima y creación de intangibles para la generación del conocimiento en la organización de formación.</p>

4.2.1. Resultados , análisis general FODA

Los resultados que se presentan fueron obtenidos de acuerdo al Estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el anexo 2.

4.2.1.1. Discusión de Resultados

MAXI-MAXI (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES):

1. Consolidar la oferta educativa en todos sus niveles, así como integrar nuevos modelos educativos y metodologías de enseñanza, que impulsen la excelencia y la calidad. (F1, F4, F6, O1, O3, O7, O9, O10, O11).
2. Fortalecer la presencia de los estudiantes, aumento en los índices de asignación y cobertura, a través de la formulación de políticas que fomenten la educación a distancia y virtual (F1, F2, F3, F4, O2, O3, O4, O6, O7).
3. Formular programas acordes con las políticas públicas relacionadas con el mercado laboral, a efecto de que la Facultad de Ingeniería cuente con una plantilla mejor preparada en el dominio del idioma inglés (F4, F5, F6, O2, O4, O5, O8, O11).
4. Analizar y actualizar los criterios de evaluación y los indicadores de monitoreo de la función docencia, a efecto de cumplir con los estándares internacionales, y que sean susceptibles de ser comparados con los referentes internacionales (F1, F2, F3, O3, O4, O6, O8, O10).

MAXI-MINI (FORTALEZAS Y AMENAZAS):

1. Optimizar la capacidad instalada, restringiendo los obstáculos de las innovaciones científicas, al implementar programas de mantenimiento y modernización de la infraestructura, así como con la aplicación de la cultura informática en el estudio y transmisión de contenidos en lo referente al proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de publicaciones electrónicas manteniendo así la tendencia positiva en la asignación de estudiantes. (F1, F5, F6, A2, A3, A4, A8, A11).
2. Articular íntegramente la formación profesional al mundo laboral, elevando la calidad de los programas académicos, así como proponer un reconocimiento social, basándose en los criterios y estándares nacionales con lo que se reduciría considerablemente el desempleo y subempleo, dándoles a los egresados nuevas oportunidades realizando evaluaciones diagnósticas confiables y se mejoraría la calidad de los servicios educativos impartidos. (F2, F4, F5, F6, A1, A3, A4, A8, A9, A12).

MINI-MAXI (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)

1. Diseñar medidas de retención de alumnos que permitan abatir los índices de deserción en los primeros cursos (D8, D3, O2, O4).
2. Incrementar la oferta de actualización del personal, con criterios de calidad, oportunidad y especialización en el idioma inglés (D5, O3, O11).
3. Revisar la congruencia de los planes y programas de estudio con las demandas y necesidades del país, ya sea en términos productivos o laborales (D4, D7, O1, O3, O5).
4. Analizar las características del personal docente vigente, específicamente en lo que respecta a su contratación, con el propósito de fortalecer la formación de los futuros ingeniero. (D1, D6, O5, O6).

MINI-MINI (DEBILIDADES Y AMENAZAS):

1. Fortalecer el programa de la sección que representan la mayor demanda en el campo laboral, de acuerdo con los cambios tecnológicos, demográficos, culturales, sociales y científicos - tecnológicos del país; a la capacidad actual de la sección (infraestructura) para atender con calidad y acorde a sus esquemas organizacionales; en apego a los nuevos modelos educativos y a los estándares establecidos a nivel internacional. (D3, D5, D6, A1, A2, A7, A8, A10).
2. Promover y diseñar nuevos y mejores programas de formación y actualización del personal académico, así como el establecimiento de perfiles docentes, que permitan impartir educación con equidad, calidad, y a la altura de instituciones de prestigio mundial, con remuneraciones dignas y acordes con el trabajo académico que realizan; además de promover la incorporación de nuevos esquemas de promoción y de estímulos al desempeño del personal docente (D1, D2, D5, D6, A2, A3, A6, A12).
3. Elaborar un modelo educativo acorde con las características propias de la sección, y a las necesidades reales del país y del mundo globalizado, que permitan contar con planes y programas con contenidos concretos y provistos de referencias comprensibles, apoyándose en las nuevas tecnologías de la información e insertando la cultura informática; un modelo que sea flexible, que tenga una tradición multidisciplinaria y con un enfoque de formación profesional especializado, que permita enriquecer el conocimiento científico y humanístico, en el que se incorpore la experimentación, el contacto directo con los problemas, la formación laboral, la práctica profesional y la investigación, con estructuras curriculares verticales y horizontales que faciliten el tránsito de los estudiantes entre las diferentes modalidades, programas y niveles formativos (D1, D2, D3, D5, D8, D9, A1, A2, A3, A8, A9).

5. Promover la elaboración de un programa, con la finalidad de incrementar la eficiencia terminal de nivel superior, así como también evitar en lo posible la deserción, posibilitando a los estudiantes a concluir sus estudios y alcanzar la acreditación y certificación de los mismos a través de cualquiera de las opciones vigentes (D1, D4, D6, D7, D8, D9, A2, A3, A4, A9, A10).

4.3. Selección del proceso o procesos a evaluar

Cada uno de los procesos es de vital importancia para lograr eficientemente la gestión de cambio dentro de la sección de inglés, y convertir esta en un departamento con la capacidad de cumplir con las expectativas del mercado laboral.

4.3.1. Sistema educacional de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería

PROCESO 1:	análisis de demandas sociales y estudio de mercado
PROCESO 2:	elaboración del proyecto institucional o educativo
PROCESO 3:	elaboración de la planificación directiva (estrategia) programación anual
PROCESO 4:	estudio de detección de necesidades de formación (demandas del entorno y creación de nuevas necesidades: valor agregado)
PROCESO 5:	elaboración de oferta formativas y curriculares
PROCESO 6/8: evaluación de organización y	elaboración del plan de gestión, seguimiento y para la mejora de la Sección: aspectos didácticos.

PROCESO 7: gestión directiva: de RRHH, de intangibles, del conocimiento y de tangibles (CAPITAL INTELLECTUAL) PROCESO 9: gestión del plan de evaluación: resultados, transferencia aprendizaje, impacto social y conocimiento.-

4.4. Definir el alcance

La denominación del modelo a seguir está íntimamente relacionado con la finalidad primordial de las propuestas planteadas en el análisis de estrategias (FODA). Estas propuestas deben ser abiertas y flexibles para permitir su adaptación a diferentes escenarios organizativos, y también su adecuación a las características específicas y distintas de de la Sección de Inglés.

Dos de las características más sobresalientes que pretenden definir el modelo, son su validez y versatilidad, que permiten dar una respuesta diferenciada a los distintos escenarios organizativos, y la mejora continua de la calidad del funcionamiento y de la organización de una institución de formación; y, que a la vez, se convierten en las finalidades prioritarias del modelo, dando oportunidad a que los cursos de Idioma Técnico sean parte de los cursos obligatorios y no optativos, como actualmente establece el pènsum de estudios.

4.5. Análisis de la información básica de la Sección y de los procesos de trabajo seleccionados

La tarea fundamental es pensar en la misión de la Sección de Inglés, ya no como plan piloto, sino como plan estratégico. Fijar objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones.

En este sentido, la planificación estratégica se convierte en un elemento de apoyo al proceso de toma de decisiones en todas las áreas y niveles de la sección, contribuyendo a redefinir los objetivos institucionales y la misión de la misma.

En la actualidad se evidencia una serie de situaciones que adversa el espíritu de superación de la juventud universitaria de la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Carlos de Guatemala en el área del dominio del idioma inglés; en parte movidas por la situación económica, social y política que se atraviesa, así como la falta de planes de crecimiento vinculados al quehacer educativo.

El programa piloto de la Sección de Inglés fue creado con la finalidad de ofrecer y favorecer a los estudiantes que, por su condición económica, no pueden pagar los cursos de CALUSAC, u otra institución. Con el programa de inglés de la facultad, los estudiantes de ingeniería tienen la oportunidad de prepararse para aprobar cualquier examen estandarizado de inglés (TOEFL, ALIGU, Michigan, exámenes de suficiencia en inglés, etc.), al finalizar su carrera.

Es un programa con un amplio sentido de responsabilidad social, que tiene como propósito fundamental que estudiantes y profesores de la Facultad, obtengan los conocimientos satisfactorios y complementarios del idioma inglés para su labor académica y profesional.

Este programa ha tomado en cuenta la visión de la Facultad, en cuanto que es una institución académica con incidencia en la solución de la problemática nacional, formando profesionales en las distintas áreas de la ingeniería, con sólidos conceptos científicos, tecnológicos, éticos y sociales, fundamentados en la investigación y promoción de procesos innovadores, orientados hacia la excelencia profesional.

La metodología utilizada para el desarrollo del presente estudio, se basó en una investigación de campo apoyado en referencias documentales, ya que la información se extrajo directamente de los actores involucrados en el proceso; también fue descriptiva, porque se detalló cada uno de los problemas percibidos, así como las estrategias a adoptar en cada situación específica.

4.6. Alternativas de solución

La definición de alternativas va muy de acuerdo con el sistema presentado con anterioridad en la tabla 2, en donde elementos y procesos se conjugan para poder obtener los objetivos planteados. El estudio de mercado puede reflejar lo obvio; pero podría tomarse como ventaja competitiva al dar a conocer la preocupación de la Facultad de Ingeniería por mejorar la formación de los futuros ingenieros en el dominio del idioma inglés. Sin embargo, la parte medular de la Sección, según el estudio de investigación y las evaluaciones del sistema actual, enfoca como procesos de punta de cambio a el proceso dos:

elaboración del proyecto institucional o educativo y el proceso cuatro: estudio de detección e necesidades de formación (demandas del entorno y creación de nuevas necesidades: valor agregado), para lo cual se presenta la simulación de nuevos flujos y procesos de trabajo de acuerdo con estos dos procesos.

4.7. Simulación de nuevos flujos y procesos de trabajo

El plan a presentar se realizó con base en el estudio de campo y evaluación de la actual metodología:

4.7.1. Plan estratégico para gestión de cambio de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Carlos de Guatemala

4.7.1.1. Diagnóstico

4.7.1.1.1. Misión

La Sección de Inglés está orientada a la enseñanza del idioma inglés a la población estudiantil de la Facultad de Ingeniería, desarrollando y perfeccionando las facultades y habilidades intelectuales en el idioma, a quienes, al culminar sus estudios, estarán dirigidos a cubrir las exigencias laborales del sector productivo, así como a la contribución permanente del desarrollo sostenido y armonioso de la sociedad y el individuo, manteniendo un compromiso con el bienestar socio-económico de Guatemala en forma competitiva.

4.7.1.1.2. Visión

La Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería pertenece a la Universidad San Carlos de Guatemala, con una trascendencia de más 300 años de experiencia en la educación de los guatemaltecos.

Su compromiso, como parte de esta entidad, es enseñar el idioma inglés, utilizando métodos dinámicos y actualizados para formar personas que valoren la verdad, la bondad y la belleza; promover el desarrollo de habilidades y destrezas en el dominio del idioma inglés, y buscar la superación, tanto en la dimensión académica como humana, física moral e intelectual, a través de un sistema educativo, que hace que cada uno de los estudiantes logre la excelencia para enfrentar los retos y demandas que generan oportunidades de desenvolverse con éxito en un mundo competitivo y globalizado, con sentido de responsabilidad social, fundamento del desarrollo económico-social de Guatemala.

4.7.1.2. Políticas de la institución

4.7.1.2.1 Políticas educativas

- Todos los cursos que ofrece la Sección están condicionados a los requerimientos de cada una de las carreras y la especialidad; a la factibilidad para el desarrollo; a la posibilidad de obtención de recursos para apoyarlos y garantizar su excelencia, así como a la competitividad y a las competencias distintivas de la institución a la que pertenece.

- El ingreso al programa será otorgado a todo estudiante regular de cualquiera de las carreras de la Facultad de Ingeniería.

4.7.1.2.2 Políticas de recursos humanos

- A partir de la implementación del plan estratégico, todos los recursos humanos para la docencia, investigación y extensión que ingresen al la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería, deben poseer el título de licenciatura o traductor jurado en inglés.
- Alta calificación de los recursos humanos, el respeto mutuo, el excelente acondicionamiento de los ambientes educativos, alta calidad de los materiales instruccionales, la más avanzada tecnología, y a las relaciones efectivas con todos los organismos públicos y privados, serán las banderas para el liderazgo académico de la Sección.

4.7.1.3 Objetivos organizacionales

4.7.1.3.1 Objetivos generales

Gestionar el cambio de la Sección de Inglés, dirigido a la enseñanza del idioma inglés a los jóvenes estudiantes de las carreras de ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a fin de cubrir las exigencias laborales del sector productivo.

4.7.1.3.2 Objetivos específicos

- Capacitar profesionales a nivel avanzado para su entrada inmediata al mercado laboral.
- Instruir a los estudiantes en el dominio del idioma inglés y su aplicación de acuerdo con las diferentes carreras que brinda la institución.
- Aplicar recursos instruccionales de vanguardia en la enseñanza del idioma a los estudiantes.
- Propiciar en los alumnos un alto sentido de responsabilidad social.
- Impulsar en los alumnos el sentido de eficiencia y productividad.
- Buscar permanentemente los medios más eficaces para integrar el proceso de enseñanza del idioma inglés con la realidad y necesidades actuales

Figura 8 Estructura organizacional de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Propuesta)

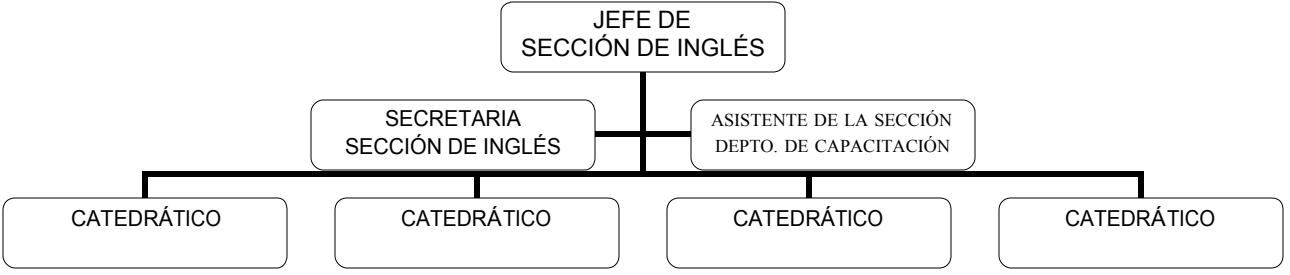


Tabla IV Priorización del problema

PROBLEMAS PRIORIZADOS	ESTRATEGIAS URGENTES	ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos económicos en la población estudiantil que impide el acceso al aprendizaje del idioma inglés en instituciones privadas. • Escasez de recursos materiales para la enseñanza del idioma inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar planes de pagos que beneficien el incremento de la matrícula escolar. • Ofrecer incentivos a los alumnos sobresalientes a través de becas de estudio y de trabajo. • Dotar las aulas y los laboratorios de la institución con tecnología de primera línea. • Propiciar un esquema de excelencia académica a través de una aula laboratorio de alta tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al desarrollo y bienestar nacional a través de la incorporación de personal graduado altamente capacitado en el dominio del idioma inglés. • Propiciar la expansión de la institución ofreciendo la instrucción del idioma, de gran demanda en el sector empresarial, utilizando para ello la tecnología mas avanzada. • Propiciar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje a través de nuevas tecnologías.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal calificado de acuerdo a las necesidades de los estudiantes de la Facultad de Ingeniería, 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un pénsun de estudios del programa de inglés, de acuerdo con los estudiantes, y específicamente con las necesidades del campo laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar permanente el pénsun de estudios a la realidad nacional y regional. Gestión de cambio • Incorporar los adelantos tecnológicos, las técnicas y procedimientos novedosos en la enseñanza del idioma ingles para las diferentes especialidades a fin de mantener al estudiantado a la vanguardia.

<ul style="list-style-type: none">• Desvinculación de las carreras universitarias con a nivel técnico con las necesidades reales de la industria y el comercio nacional.• Globalización, TLC (Tratado de Libre Comercio), etc.• Falta de proyección con sentido de responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none">• Realizar estudios de mercados para determinar la demanda real del mercado laboral.• Propiciar un acercamiento entre las industrias de la zona y la institución a través de la coordinación de relaciones institucionales.• Impulsar el aumento de la matrícula escolar a través de planes accesibles para el pago de matrícula.• Mantener los costos semestrales por debajo de la media.	<ul style="list-style-type: none">• Firmar convenios Interinstitucionales con las empresas del área industrial y comercial, a fin de desarrollar proyectos de interés común.• Alcanzar niveles máximos de productividad y efectividad en todas las actividades.
---	---	--

Tabla V Estrategias de solución

PROBLEMA	CAUSAS	EFECTOS
Falta de recursos económicos, que impiden el desarrollo del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de inestabilidad económica y social del país en la actualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso poder adquisitivo de la población.
Falta de personal calificado en áreas técnicas de la enseñanza del idioma inglés, de acuerdo con las necesidades de los estudiantes de la Facultad de Ingeniería.	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de mano de obra calificada. • Poco tiempo empleado por los educadores a su preparación académica por exceso de trabajo o desinterés personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de cubrir la oferta del servicio. • Retraso en el proceso productivo • Baja calidad académica. • Proceso de enseñanza-aprendizaje deficiente. • Aumento de horas / hombre en la ejecución de tareas.
Desvinculación de las carreras universitarias con las necesidades reales de la industria y el comercio regional.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estudios de mercados. • Falta de cohesión entre el sector universitario y el sector industrial y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento económico. • Importación de la mano de obra calificada. • Desvinculación entre la oferta de mano de obra calificada, aportada por las universidades y la demanda de personal en la industria y el comercio.

4.8. Evaluar los costos y beneficios asociados con cada alternativa de rediseño

4.8.1. Determinación de los precios de la recuperación de costes para los programas

Para lanzar un nuevo programa, se tiene que realizar un análisis del punto de equilibrio para determinar cuánto dinero y cuántos estudiantes necesitarán, para que dicho programa salga adelante.

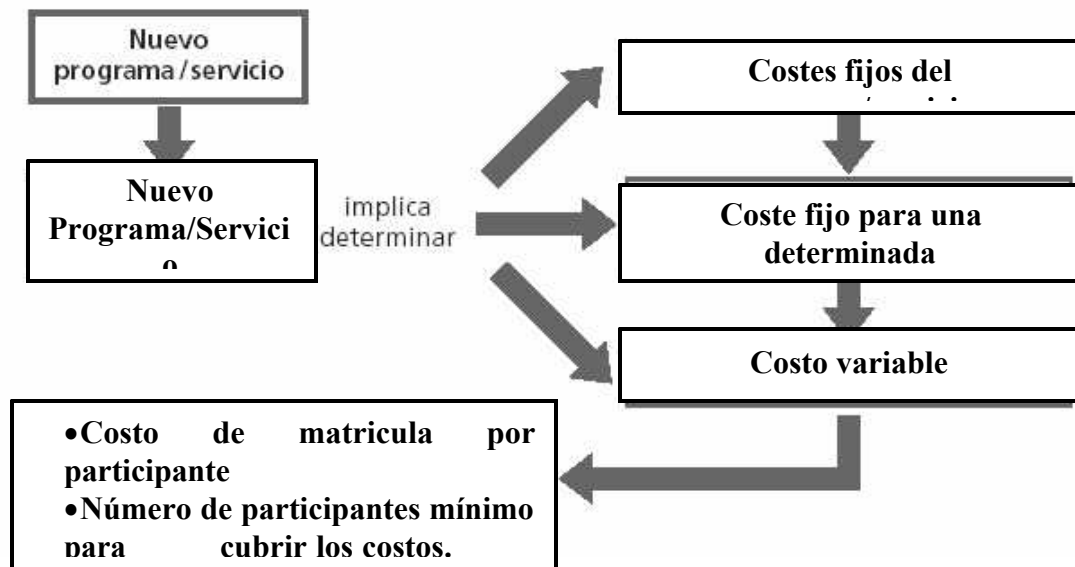
El volumen de equilibrio se calcularía empleando la siguiente fórmula:

Volumen de equilibrio

$$\text{Volumen de equilibrio} = \frac{\text{Coste fijo}}{\text{Precio} - \text{Coste variable}}$$

Con este procedimiento se puede calcular cuál será el número de participantes mínimo que se necesita para cubrir costes con el precio de matrícula calculado. A partir de ahí, se jugará con el número de estudiantes que se desea incorporar al programa o con el precio que se establecerá en la matrícula, puesto que se puede preferir no aumentar el número de alumnos y disminuir el precio del curso, pensando que así van a asistir más alumnos y que, de esta manera, se compensaría.

Figura 9 Sistema para la evaluación de costos



Fuente: Santillana Docentes. Función Directiva para Escuelas de Educación Básica. Módulo 3. Pag. 37

4.9 Seleccionar la mejor alternativa

Para seleccionar la mejor alternativa, se debe considerar que cumpla con los siguientes puntos:

- Tener un financiamiento para la actualización permanente a aquellos miembros del personal con altos índices de productividad y eficiencia.
- Todas las actividades deberán estar regidas por un control de sus costos, para desarrollar programas que impliquen beneficios para la sección los cuales se ofrecerán con la más alta calidad.
- Adquirir los equipos y las tecnologías de computación más avanzadas y a los precios más competitivos del mercado.

5. SEGUIMIENTO POR MEDIO MANUAL DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS

Tomando como referencia los objetivos, contenidos y criterios de evaluación, planteados en la propuesta de gestión de cambio para la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se presenta la guía el proceso de cambio, teniendo como características la secuenciación de contenidos planteada en esta propuesta, considerando las características de apertura y flexibilidad que se requiere para su validez.

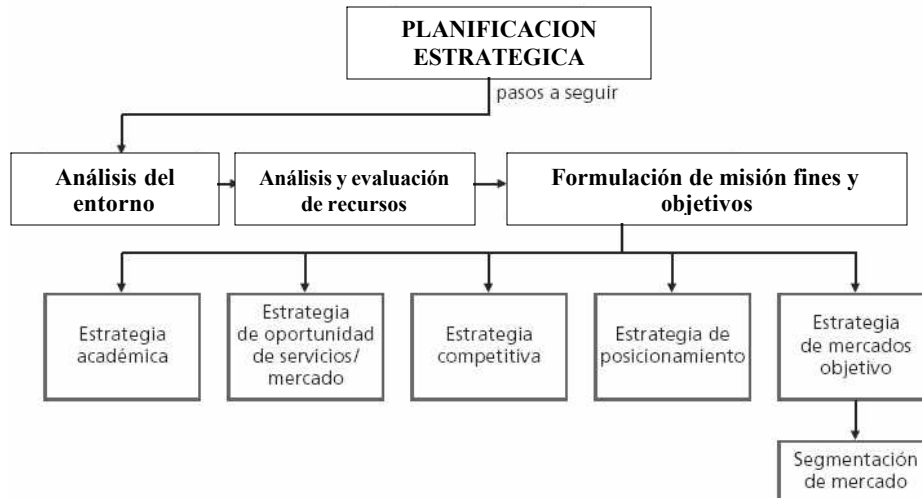
5.1. Documentación de los procesos rediseñados que se realizarán en la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería

La documentación del desarrollo del rediseño de los procesos administrativos y curricular de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería, deben ser plasmados en una memoria de labores para el continuo desarrollo del cambio, para lo cual se presenta la siguiente guía.

5.1.1. Guía de ejecución de cambios

Los dos primeros pasos, análisis del entorno y de los recursos de la sección, se llevan a cabo a través de la evaluación, ya que a la hora de analizar las amenazas y oportunidades, respecto a su entorno, se deben evaluar los entornos que figuran a continuación:

Figura 10 Diagrama del sistema de cambio



Fuente: Santillana Docentes. Función Directiva para Escuelas de Educación Básica. Módulo 2. Pag. 78

Para obtener información detallada revise la tabla II, página 54

5.1.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo requeridos para el desarrollo del proyecto

A continuación, se presentan los datos de identificación, relaciones de autoridad y comunicación, propósito y especificación de los puestos de coordinador de la sección y el catedrático. Ambos elementos son fundamentales en el organigrama de puestos.

5.1.2.1 Nombre del puesto

Identificación del puesto:

Nombre del puesto	Jefe de Sección
Número de plazas	una por jornada
Ubicación física	Facultad de Ingeniería
Ámbito de operación	Facultad de Ingeniería
Escolaridad:	licenciatura en educación superior.
Experiencia:	haber desempeñado el puesto de profesor de grupo durante cinco años o más, y tener experiencia en el área administrativa.
Criterio:	para tomar decisiones pedagógicas y administrativas, así como proponer cambios que favorezcan el proceso educativo de la Facultad.
Capacidad:	para organizar y dirigir grupos, escuchar y relacionarse con la comunidad estudiantil, para reorientar el proceso educativo.
Iniciativa:	Para resolver problemas y plantear soluciones.
Actitud:	de respeto, compromiso y responsabilidad.

5.1.2.2. Objetivo del puesto

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio de educación de la Sección a su cargo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Facultad de Ingeniería, a fin de lograr que éste sea pertinente y de calidad.

5.1.2.3. Interdependencia de puestos

Relaciones de autoridad y comunicación

Ascendente	Dirección de Escuela
Horizontal secciones	Jefes de otras
Descendente	Docentes y personal Asistentes de servicios

5.1.2.4. Funciones del director

- Iniciar el proceso de planeación de la sección a su cargo, presentando a todo el personal las prioridades educativas que guiarán el trabajo docente durante el ciclo escolar.
- Profundizar sobre la situación educativa que guarda la sección su cargo, realizando el análisis de datos estadísticos, indicadores educativos, recursos, problemas y potencialidades escolares para obtener el diagnóstico general del plantel escolar.
- Elaborar el plan anual de trabajo de la sección, a partir del diagnóstico de las necesidades educativas de los estudiantes y de las que se presentan en el servicio educativo ofrecido en la escuela bajo su cargo.
- Orientar a los profesores de grupo, de proyectos específicos, secretarios y adjuntos, en la elaboración de su plan anual de trabajo y el proyecto educacional, con base en las prioridades y necesidades educativas de la escuela.
- Orientar a los docentes en la dosificación de los contenidos programáticos de acuerdo con el calendario oficial.

- Comunicar y orientar al personal docente, sobre la selección de los proyectos y servicios, para elegir aquéllos que estén en función de los propósitos y estrategias propuestas en el plan anual de trabajo.
- Orientar y supervisar que la aplicación del plan y programas de estudio, dentro y fuera de los salones de clase, se realice conforme a los enfoques señalados para cada curso.
- Orientar a los docentes sobre las normas establecidas sobre los diferentes tipos de propósitos, técnicas e instrumentos de evaluación, que contribuyan a tener una visión integral del avance del aprendizaje de los alumnos.
- Convocar a los docentes para determinar criterios de manejo para el registro de asistencia y evaluación y el registro de avance programático.
- Recibir de los profesores de grupo, el registro de avance programático para analizar el desarrollo del proceso enseñanza y aprendizaje y, en su caso, proporcionar la asesoría necesaria para reorientar las acciones educativas.
- Realizar el diagnóstico de necesidades de actualización y capacitación del personal de la Sección.
- Promover acciones para la actualización del personal docente a su cargo.
- Difundir las acciones de actualización y capacitación entre el personal a su cargo y promover su participación.
- Orientar y asesorar a los docentes de la escuela a su cargo, sobre los procedimientos, normas y lineamientos vigentes para la participación en el programa.
- Coordinar las actividades en las etapas de recuperación.
- Fortalecer la información y propiciar la adecuada comunicación con la autoridad educativa y el personal de la escuela.

- Administrar los recursos humanos y materiales con que cuenta la escuela, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
- Velar que se realice la captación, notificación, comprobación, fiscalización y utilización de los recursos financieros que se proporcionen a la escuela, conforme a la normatividad vigente.

5.1.2.5. Catedrático

Para que su labor sea efectiva, debe poseer ciertos requisitos.

5.1.2.5.1. Especificación del puesto

Escolaridad:	título de profesor de educación en inglés, licenciatura en educación superior.
Experiencia:	haber desempeñado el puesto de profesor de grupo durante cinco años o más.
Capacidad:	para organizar y dirigir grupos, escuchar y relacionarse con la comunidad estudiantil para reorientar el proceso educativo.
Iniciativa:	para resolver problemas y plantear soluciones.
Actitud:	de respeto, compromiso y responsabilidad.

5.1.2.5.2

Identificación del puesto

Nombre del puesto:	catedrático
Número de plazas:	cuatro
Ubicación física:	Sección de Inglés, Facultad de Ingeniería.
Ámbito de operación:	Sección de Inglés, Facultad de Ingeniería.
Relaciones de autoridad y comunicación:	<ul style="list-style-type: none">• Ascendente: jefe de la sección.• Horizontal: profesores de grupo.• Descendente: alumnos.
Propósito del puesto:	<p>Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las necesidades educativas y características de los alumnos, conforme al plan y los programas de estudio vigentes, a efecto de contribuir al desarrollo integral del educando, actualizando permanentemente su práctica docente para lograr el éxito académico de todos los alumnos.</p>

5.1.2.5.3. Obligaciones y responsabilidades de puesto

- Reflexionar sobre las prioridades educativas que presenta la coordinación de la Sección al inicio de cada semestre, y analizar las fuentes de información que tiene a su alcance, para proyectar el diagnóstico del nivel que va a atender.

- Enunciar con su propio lenguaje, a partir del plan y programa de estudio, y de su experiencia, lo que espera que sus alumnos alcancen y los medios que empleará para lograrlo.
- Dosificar, de acuerdo con la asesoría recibida del director o supervisor, los contenidos propuestos en los programas de estudio, a fin de asegurar el pleno cumplimiento de los días de clase.
- Definir con claridad las estrategias didácticas que utilizará durante el ciclo escolar, dando prioridad a las recomendadas en los programas de estudio.
- Determinar los recursos didácticos que habrá de utilizar dentro y fuera del aula, para optimizar su labor cotidiana.
- Elaborar con los insumos anteriores, y a partir de las necesidades y características de los alumnos que va a atender; el plan anual de trabajo y contribuir a la planeación y elaboración del proyecto escolar.
- Identificar a lo largo del ciclo escolar, la situación que guardan los aprendizajes de los estudiantes, a través de la evaluación y ajuste del plan anual de trabajo.
- Informar al director o supervisor sobre los problemas que surjan al elaborar, evaluar y ajustar el plan anual de trabajo, para recibir de su parte la orientación y ayuda necesaria.
- Asistir a todas las reuniones del consejo técnico consultivo de la escuela, participando en la exposición de comentarios y decisiones que favorezcan el servicio educativo.
- Recibir del director o supervisor asesoría constante sobre los diferentes propósitos, técnicas e instrumentos de evaluación, con el fin de alcanzar una visión integral del avance del aprendizaje de los alumnos.
- Evaluar el aprendizaje y formación de los alumnos dentro de un proceso constante.
- Analizar en juntas de evaluación diversas estrategias didácticas que coadyuven a lograr la formación ética de los alumnos de la escuela.

- Participar en la aplicación de instrumentos de diagnóstico de necesidades de actualización.
- Asistir a procesos de capacitación.
- Recibir orientación y asesoría, sobre los procedimientos de participación del programa de carrera magisterial, de acuerdo con los lineamientos generales de carrera magisterial vigentes.
- Atender a las disposiciones administrativas vigentes.

5.1.3. Perfil del estudiante

A continuación se presenta el perfil del egresado del Programa de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Carlos de Guatemala. Este perfil se expresa en términos de conocimientos que debe poseer y manejar, habilidades y destrezas que debe dominar en el dominio del idioma inglés, y actitudes y valores que debe demostrar. Teniendo las siguientes características:

5.1.3.1. Conocimientos

Comprenderá los principios gramaticales del idioma inglés, así como sus aplicaciones en el ámbito empresarial.

Conocerá y comprenderá el vocabulario adecuado para poder aplicarlo al campo laboral.

5.1.3.1.1. Comprensión auditiva

El alumno, al finalizar el programa, entiende la idea principal y detalles significativos de conversaciones extensas, conferencias, presentaciones formales y diferentes medios de comunicación que están a su nivel.

5.1.3.1.2. Comprensión de lectura

Entiende la idea principal y detalles significativos de textos acerca de temas de actualidad y de relevancia histórica para los miembros de la cultura americana.

5.1.3.1.3. Comunicación oral

Usa el lenguaje extranjero apropiadamente para entablar conversaciones, expresar sus sentimientos y emociones e intercambiar opiniones e información.

5.1.2.1.4. Comunicación escrita

Escribe ensayos coherentes, exactos y enfocados.

5.1.3.2. Área afectiva

El alumno comprende los valores de la cultura de los países de habla inglesa, y los compara y contrasta con los propios. El alumno visualiza el estudio del idioma y cultura extranjera como algo valioso e importante. El alumno participa voluntariamente en actividades que mejorarán la adquisición del idioma. Él tiene el conocimiento de la historia y actividades realizadas en días festivos.

5.1.3.3. Área psicomotriz

El alumno es capaz de dar presentaciones en inglés, usando gestos apropiados y pronunciando correctamente. Él usa su criterio para evaluar su efectividad y la de otros en discusión de grupo y presentaciones formales. Es capaz de discriminar palabras que suenan igual por su significado.

5.1.4. Perfil del catedrático

La persona que acompaña al estudiante en su proceso de maduración, como promotor de desarrollo individual y social, busca soluciones conjuntamente con la comunidad educativa. Las características personales son las siguientes:

- sujeto responsable de facilitar y orientar el aprendizaje de sus estudiantes,
- responsable de su propia autoformación y actualización,
- capaz de comunicarse con sus semejantes,
- trabaja en equipo,
- respetuoso de la individualidad del alumno,
- claro en su dimensión trascendente,
- abierto al diálogo,
- creativo,
- agente de cambio comprometido, y
- utiliza racional y creativamente los recursos disponibles.

5.1.4.1. Roles del catedrático

5.1.4.1. Como docente

Poseer conocimientos actualizados, metodologías de enseñanza y aprendizaje, métodos de evaluación formativa y habilidad para el manejo de grupos.

5.1.4.2. Como guía o facilitador de medios

Tener enfoques recientes de conocimiento del idioma inglés, manejo en un nivel alto del idioma inglés, liderazgo, moral, ética.

1. Facilita el acceso a los recursos, espacios de trabajo.
2. Colabora en la formación de grupos.
3. Equilibra los grupos de trabajo en relación con habilidades, género.
4. Asegura que los diferentes proyectos tengan grados similares de duración y complejidad.
5. Vela por el mejor uso de todas las fuentes informativas posibles.
6. Ayuda a cada grupo a elegir un objeto apropiado para realizar el trabajo.

5.1.4.1.3. Como orientador y mediador

- Asegura la participación equitativa de todos los integrantes del grupo.
- Ayuda en la designación de tareas y responsabilidades de los integrantes de cada grupo.
- Mantiene unidos los grupos de trabajo en caso de que surjan divergencias.
- Orienta respecto a actividades que permitan el aprendizaje.
- Enriquece la investigación y análisis.

El docente debe reconocer el valor de las ideas de los alumnos, y plantear proposiciones que contrasten con los conocimientos profesionales previos que el estudiante posee al:

- propiciar un clima creativo en la clase, lo cual implica propiciar la generación de ideas y su libre expresión, así como estimular las ideas nuevas y originales, los modos no comunes y convencionales de analizar las cosas. La imaginación desempeña un importante papel en la creatividad profesional; y
- respetar las ideas e iniciativas personales, evitar la evaluación crítica inmediata de las ideas expresadas y aplazar para un momento posterior dicha valoración; por otro lado, es necesario estimular la participación del alumno en los debates, propiciando que aparezcan vivencias afectivas positivas en el proceso, es decir, el disfrute y satisfacción personal en el proceso creativo. Hay que felicitar por los éxitos y no resaltar tanto el fracaso, con el fin de eliminar las inhibiciones, las barreras, las resistencias y los esquemas. Hay que enseñar a los alumnos a aprender de los errores.

5.1. Diseño de un sistema innovador para el desarrollo de destrezas comunicacionales, con la implementación de laboratorios de última generación

Toda actividad siempre requiere de una habilidad o destreza para realizarla, con lo que si no se tiene, no se desarrolla. A continuación se presentan herramientas que dan soporte académico para el desarrollo de habilidades que permitan trabajar a través de laboratorios de última generación,

en los cuales, los estudiantes desarrollen la capacidad de autoaprendizaje y aprovechamiento de recursos como la tecnología de punta, junto con Internet.

La tecnología de punta innovadora, como la pizarra interactiva *Smart Borrad*, permite a los estudiantes explotar al máximo sus habilidades y creatividad, pues su implementación en el aula facilitará la obtención del máximo provecho de la tecnología de la información.

5.2.1. Capacidad de comunicación

Las capacidades comunicativas y organizativas deben encaminarse a asimilar racionalmente y a aplicar operativamente para la regulación y autorregulación de la actividad del alumno. Las actividades de información y comunicación tienen una diferencia radical en el soporte Internet, que consiste en la utilización de un lenguaje hipertextual e hipermedia.

La hipertextualidad, como técnica, permite relacionar un primer texto presente en la pantalla con otros textos conectados al primero, que aparecen, a su vez en una nueva pantalla. Por su parte, se habla de hipermedia cuando esta conexión se realiza entre documentos, imágenes, sonido, etc.

La lectura hipermedia, a su vez, supone una actividad de conversión de representaciones de un soporte a otro; vale decir la decodificación de información no será la misma si el soporte es un esquema, una imagen o un texto. Esta actividad también supone el desarrollo de una habilidad mental, y también un costo cognitivo de la propia actividad, o sea, el aprendizaje del idioma inglés.

5.2.2. Reestructuración curricular

Una vez realizada la evaluación de cada una de las áreas, el equipo directivo debe mantenerse y tener éxito como institución educativa, por lo que para ello, debe conocer sus mercados; lograr fuentes de financiación suficientes, y conseguir que esos recursos se transformen en programas, servicios e ideas concretos hacia el mercado laboral.

5.2.3. Programas de capacitación

El objetivo general para la implementación de un programa de capacitación para catedráticos que imparten el curso de Idioma Técnico, es estimular el aprendizaje de los estudiantes con el objeto de guiarlos a desarrollar la habilidad de usar y retener el idioma de una manera intelectual y emocional, a través de sus catedráticos.

5.2.3.1. Objetivos específicos

- Dar a conocer a los catedráticos nuevos o ayudantes de cátedra, el sistema de trabajo de del Programa de Idioma Técnico dentro de la Facultad de Ingeniería
- Brindar a los catedráticos técnicas nuevas de enseñanza del idioma inglés como idioma extranjero.
- Brindar a los catedráticos actividades que le servirán de apoyo en la enseñanza del idioma inglés como idioma extranjero.
- Optimizar la enseñanza del idioma ingles como idioma extranjero.
- Unificar la metodología de trabajo.

5.2.3.2. Metodología

- Se impartirá un taller, al principio de cada semestre, de preparación y entrenamiento para maestros de primer ingreso, el cual será obligatorio e impartido por Coordinación.
- Se impartirá un taller-seminario al mes de iniciado el semestre, en el cual se presenten técnicas y actividades para el mejor manejo del material de apoyo, impartido por un invitado (duración 2 horas).
- Supervisiones a los maestros.
- Se impartirá a los alumnos un seminario-taller, programado por carreras, en lugar de uno de los exámenes orales, en el cual se presentará vocabulario técnico, material con el cual ya cuenta el departamento.
- Se brindará asesoría personalizada, con base en el Manual de Procedimientos, en caso de que un maestro lo solicite.

5.2.4. Implementación de laboratorios de última generación, Aula Virtual.

La implementación de laboratorios de última generación, o Aula Virtual, tiene como objetivo el diseño pedagógico de los elementos de un proceso de enseñanza-aprendizaje a través de las redes.

5.2.4.1. Objetivos

- Conocimiento del diseño de los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje a través de la red.
- Conocimiento sobre cómo diseñar cursos y contenidos hipertextuales e hipermedias para Internet.

Para alcanzar los objetivos planteados se debe seguir la siguiente metodología:

- interacción con el alumno,
- interacción con la sección (profesores),
- análisis del rendimiento académico de la sección de inglés,
- evaluar los resultados,
- decisión de diseñar el curso,
- decisión de qué curso diseñar, y
- diseño del curso,

5.3. Propuesta para que la tradicional enseñanza-aprendizaje del idioma este acorde a los estándares internacionales

Las estrategias metodológicas para el logro de las habilidades de información y comunicación en un entorno virtual, se pueden desarrollar a través de:

5.3.1. Redes de aulas o círculos de aprendizaje

Los círculos de aprendizaje son estrategias interactivas para el aprendizaje, que propician la participación de los maestros y los alumnos en un proceso de construcción colectiva del conocimiento basada en la interactividad. Cuando se habla de la interactividad en el salón de clase, se refuerza el espacio que el docente destina al intercambio de experiencias y conocimientos entre los estudiantes y el profesor, en el que todos pueden aportar algo a su desarrollo. Para asegurar el correcto funcionamiento de los círculos de aprendizaje, es necesario que los participantes, profesores y estudiantes, se introduzcan al trabajo cooperativo y, posteriormente, a la experiencia colaborativa; ambos ejercicios tienen como propósito desarrollar en los participantes la capacidad de

integrarse a grupos de trabajo y aportar su esfuerzo en la consecución de un objetivo de interés común.

El aprendizaje cooperativo se produce mediante un proceso diseñado para facilitar el logro de una meta específica. Los participantes interactúan y comparten los objetivos de aprendizaje, de manera que aún cuando trabajen por separado, todos deberán alcanzarlos para que se cumpla la meta planteada. La base es el conocimiento, para lo cual el facilitador juega un papel importante en la definición del conocimiento y la organización y control del proceso enseñanza-aprendizaje.

En el aprendizaje colaborativo, los estudiantes necesitan compartir una meta común, normas claras y un sistema de coordinación. Por lo demás, deben estar de acuerdo con:

- la importancia del objeto de estudio
- los problemas que deberán resolver y su prioridad
- disciplina y apego a las normas y a la metodología de trabajo
- manejo de herramientas para la comunicación: redacción, comprensión lectora, capacidad de escucha, capacidad para la argumentación, y si se usara la computadora, conocimiento y manejo de *Internet*.

En el aprendizaje colaborativo, los estudiantes aplican sus conocimientos previos, su pensamiento crítico y el razonamiento; se involucran más intensamente y comparten la responsabilidad de las acciones a través de la construcción de consensos. El alumno aprende a discutir, compartir tareas y contrastar puntos de vista.

En estas estrategias de aprendizaje cooperativo/colaborativo, el alumno trabaja en pequeños grupos para aprender, disminuye la dependencia hacia sus profesores, aprende a ser responsable de sí mismo y de sus compañeros; las relaciones e intercambios se producen espontáneamente, en pequeños grupos, en voz baja, para aclarar algo cuando alguien no entiende la idea expuesta durante la clase, empleando su lenguaje para hacerla accesible al compañero (a), entonces hablamos de una interdependencia positiva.

Las reglas para trabajar dentro de un grupo colaborativo son las siguientes:

- escuchar y/o leer los temas de estudio;
- conceder oportunidad de participación a todos los miembros;
- acordar procedimientos y, de ser necesario, someterlos a votación;
- respetar los materiales de otros, y
- solicitar ayuda cuando sea necesario.

La participación en los grupos de aprendizaje colaborativo debe promover:

- discusión de las ideas,
- discusión de las soluciones,
- defensa de las ideas,
- defensa de las propuestas,
- modificación de posiciones,
- aceptación de las ideas de otros,
- encontrar soluciones a los desacuerdos,
- solidez en las posiciones,
- defensa de la posición,
- capacidad de renuncia a las ideas propias, y
- posibilidad de preguntar para explicar y clarificar.

Respecto de la formación de grupos de aprendizaje colaborativo empleando las herramientas básicas de las telecomunicaciones, éstas ofrecen amplias posibilidades de participación e intercambio intelectual en un ambiente interactivo. Así, el correo electrónico, las listas de discusión, las listas de distribución, los buscadores, entre los de uso más frecuente, favorecen aplicaciones educativas novedosas para promover la interacción de personas y grupos de personas, ampliando el horizonte informativo y comunicativo de los participantes, además de posibilitar el acceso a información en presentaciones y formatos diferentes: gráficos, textos, imágenes, y productos multimedia.

5.3.1.1. Características del aprendizaje colaborativo

1. Las actividades que se programen permiten la participación de personas provenientes de diferentes sitios geográficos.
2. Son coordinados por especialistas que facilitan los procesos de comunicación, organización y funcionamiento de los participantes y promueve la actividad autónoma.
3. Cada miembro del grupo de trabajo tiene la responsabilidad de aportar su esfuerzo al producto final o meta.
4. El liderazgo del grupo es compartido y, a la vez, todos los miembros desempeñan una función fundamental dentro del grupo.
5. Los participantes adquieren, además de conocimientos, destrezas y habilidades sociales de comunicación y gestión necesarias para la organización y desarrollo de las tareas del grupo.
6. Se favorece la composición heterogénea de los grupos, lo que enriquece los productos.

7. Las actividades de aprendizaje se orientan a generar la reflexión sobre el proceso de aprender, a través de diversas actividades para la localización, selección, evaluación, análisis, discusión y resolución de problema en grupo.

5.3.2. Evaluación por medio de las pruebas estandarizadas

La Sección de Inglés debe incluir varios tipos de evaluación en sus programas. Todas deben ser consideradas para evaluar el currículo específico. La evaluación, entendida como parte integrante del proceso de instrucción y formación de los estudiantes, orienta de forma permanente su aprendizaje, por lo que contribuye en sí misma a la mejora del rendimiento.

Para lograr esto, la evaluación debe ser continua y estar atenta a la evolución del proceso global de desarrollo del alumno (intelectual, afectivo y social). Para tener una mayor validez en su resultado, se pueden utilizar las pruebas estandarizadas como:

TOEFL, ALIGU, Michigan y GRE, *Graduate Record Examinations*, los cuales son requisitos en algunas universidades nacionales y extranjeras para obtener el título que los acredita como profesionales universitarios.

CONCLUSIONES

1. El análisis general para la optimización de recursos, los procesos administrativos y curricular de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería, se realizó por medio de herramientas administrativas como la reingeniería, en el área de los procesos; el análisis FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta o enfrenta la sección, y el desarrollo organizacional ya que éste implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización. El fin último, conformar un sistema más eficiente para graduar profesionales competitivos que cuenten con habilidades en el dominio del idioma inglés a nivel empresarial.
2. Para realizar una gestión en los procesos tanto administrativos como curriculares de la sección, el análisis de los mismos fue necesario para detectar aspectos mejorables para la optimización de los recursos, por lo que, como resultado, se ve la necesidad de implantar un sistema a corto plazo, orientado al cliente (empresas), y con un enfoque puramente empresarial, siendo esto, uno de los elementos básicos para la gestión de cambio y mejoramiento del servicio prestado y su impacto a la sociedad, ya que desde el punto de vista tradicional educativo, se acostumbra a centrar la acción en el aula y no proyectarlo hacia las necesidades de las empresas.

3. Los procesos administrativos actualmente se rigen bajo las normativas de la Facultad de Ingeniería ya que la Sección de Inglés pertenece a la Escuela de Ciencias, y sus cursos forman parte del pñsum de estudios de las carreras de la Facultad de Ingeniería como cursos optativos. El proceso curricular se da con base en el método comunicativo, en donde la técnica es la combinación del método directo, que está basado en la gramática, y el método inductivo, en donde se enseña un contenido específico por medio de experiencias; en este caso, el contenido específico es el idioma técnico inglés.
4. El conocer los perfiles, tanto del catedrático como del estudiantes permite, impartir educación con equidad, calidad y a la altura de instituciones de prestigio; establecer remuneraciones acordes con el trabajo académico que se realiza. Además, permite promover la incorporación de nuevos programas de estímulos al desempeño del personal docente y alumno, ya que el perfil se expresa en términos de conocimientos, habilidades y destrezas que se deben dominar para el mejor desenvolvimiento en el dominio del idioma inglés, así como las actitudes y valores que se deben demostrar durante un ciclo escolar para el logro de los objetivos, misión y visión de la Sección.
5. El diseño del modelo general de reingeniería, plantean tanto los elementos estructurales y procesuales de la Sección, para establecer la estructura básica, desde la que se definen los objetos y los procesos de evaluación. Analiza los planes institucionales, estructuras y funciones, procesos de gestión y la creación, generación y gestión del conocimiento a través de la formación y promoción de los alumnos, además de la aceptación de los mismos en el campo laboral.

6. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación como medio didáctico y como objeto de estudio, permiten a los estudiantes explotar sus habilidades y creatividad, pues su implementación en el aula facilitará la obtención del máximo provecho de las mismas. En este sistema, las capacidades comunicativas y organizativas deben encaminarse a asimilar racionalmente y a aplicar operativamente la autorregulación de la actividad del alumno; para ello se necesita contar con laboratorios de última generación.

7. El desarrollo de la tecnología impacta de tal modo las formas de vida de la sociedad, que la escuela no puede quedarse al margen. No se trata simplemente de la creación de tecnología para la educación, de la recepción crítica o de la incorporación de las informaciones de los medios en el proceso enseñanza aprendizaje, sino se trata de entender que se han creado nuevas formas de comunicación, nuevos estilos de trabajo, nuevas formas de acceder y producir conocimiento de aquí la importancia de que el tradicional sistema de enseñanza-aprendizaje; éste de acorde con los estándares internacionales al incorporar tecnología como medio didáctico, lo que facilitará a los egresados tomar evaluaciones estandarizadas en cualquier parte del mundo.

8. La propuesta para la elaboración de un manual de procedimientos y procesos institucionales, se planteó de manera que sirva de guía en el estudio, integrando los intereses de los estudiantes con los objetivos de la Sección, propiciando la integración entre las empresas industriales y mercantiles de la región y la institución, a fin de desarrollar proyectos de interés colectivos, aprovechando la coyuntura para comprometer estos sectores en el desarrollo académico de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

1. Para el desarrollo y operación del modelo propuesto, es deseable, si no es que necesario, que los integrantes de la entidad educativa conozcan la metodología y técnicas de valoración en cuanto a su naturaleza, aplicación, alcances, limitaciones, así como las estrategias políticas y técnicas, para poder llevar a cabo con éxito la gestión de cambio dentro de la Sección.

2. Se debe desarrollar un plan educativo, donde se defina y establezca la filosofía, la concepción pedagógica y la cultura institucional; estos planteamientos y condiciones deben coincidir, deben hacerse compatibles.

3. Es importante tener presente que, la cultura del centro, la idiosincrasia de sus integrantes, las formas de educación y los estilos particulares de organización y dirección de las instituciones educativas, son los que determinan, en su conjunto, la operación y desarrollo de los modelos, proyectos y procesos de valoración, los cuales pueden lograrse a través del siguiente sistema:
 - poner en práctica las estrategias planteadas en el presente plan,
 - dar seguimiento a dichas estrategias;
 - desarrollar el plan operativo de la organización;
 - propiciar el fortalecimiento de la comunicación organizacional, como elemento determinante en el cumplimiento de las metas de la empresa;

- establecer un equilibrio entre autoridad y responsabilidad a fin favorecer un buen clima organizacional;
 - maximizar los niveles de productividad y eficiencia de la organización;
 - dar cumplimiento a las políticas institucionales;
 - mantenerse a la vanguardia en tecnologías, técnicas y procedimientos en provecho de la excelencia académica, y
 - propiciar la interacción de la institución con otras instituciones educativas de la zona, a fin de fortalecer la imagen institucional.
4. La posibilidad de integración de múltiples aplicaciones, documentos (materiales genéricos y específicos de las redes, el acceso a foros de intercambio de conocimientos profesionales y académicos...), estrategias que proporcionen control al usuario sobre el propio proceso de aprendizaje y la interactividad necesaria para proporcionar ese estilo conversacional o de diálogo al proceso, la integración de los nuevos medios tecnológicos e informáticos y los nuevos canales, requieren materiales didácticos, cuyos contenidos, al estar centrados en el alumnos, incluir, entre sus cualidades instruccionales, la flexibilidad y adaptabilidad a las distintas situaciones de aprendizaje en las que tienen que integrarse.

5. Desarrollar e implementar el proyecto “Equipamiento de Aula Laboratorio de Inglés en la Facultad de Ingeniería” presentado por la Coordinadora de la Sección de Inglés en agosto de 2000.

6. Ampliar los servicios, no solo a estudiantes, sino también a los catedráticos y a las diferentes Maestrías que tiene la Universidad de San Carlos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Manuel, y otros. **Función Directiva en la Organización general del Sistema Educativo**. Mexico: Editorial Santillana. 2002.
2. Chiavenato, Adalberto. **Administración de recursos humanos**. Colombia: Editorial Mc.Graw-Hill, 1997.
3. De León Rivadeira, Ciro Nestor. Propuesta de reingeniería educativa y administrativa aplicada a centros de enseñanza privada en educación media. Tesis Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 2002.
4. División Técnica. **Gestión por Competencia Laboral**, Guatemala: INTECAP. 2000.
5. Hammer, Michael y Champy James. Reingeniería. Colombia. Editorial Norma, 1994.
6. Morales Marroquin, Angel Mario. Reingeniería de los procesos administrativos de una cadena de muebles. Tesis Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 1999.
7. Morales de Cardona, Vila. **Informe de labores Sección de Inglés**. Ing. Ind. Guatemala: s.e.: 2002.
8. Padilla, Lilia María. Guía para el ing. Industrial en la implementación de un programa de reingeniería en una empresa. Tesis ing. Industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 1999.

ANEXOS

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

ENCUESTA DE OPINION

Titulo del Trabajo de Graduación: **Gestión de Cambio de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Objetivo: Conocer los procesos administrativos y curriculares actuales de la Sección de Inglés de la facultad de Ingeniería a través de la información y opinión de los catedráticos y estudiantes, con la finalidad de identificar los procedimientos en los que convenga aplicar una gestión de cambio y proponer mecanismos adecuados para su desarrollo. Agradeciendo su colaboración prestada en esta investigación.

CATEDRATICOS:

1. ¿Ha escuchado hablar del programa de inglés en la Facultad de Ingeniería?

Si No

2. ¿Con cuantos cursos cuenta el programa?

3 cursos 6 cursos 8 cursos

3. El conocimiento que tiene de ingles es:

Alto Mediano básico

4. ¿Le interesaría estudiar en el programa de inglés de la Facultad?

Si No

¿Por qué? _____

5. ¿De los siguientes factores, cuales de ellos le representan dificultad para poder estudiar inglés?

- | | | | |
|-------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Horario | <input type="checkbox"/> | Falta de tiempo | <input type="checkbox"/> |
| Metodología | <input type="checkbox"/> | Falta de interés | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | | |

¿Por qué? _____

6. ¿De las actividades que realiza la Sección de Inglés, de cuales haría uso?

- | | | | |
|---|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Examen de ubicación | <input type="checkbox"/> | Examen por suficiencia | <input type="checkbox"/> |
| Preparación de TOEFL | <input type="checkbox"/> | Cursos Idioma Técnico | <input type="checkbox"/> |
| Asesoría para solicitud de becas en el extranjero | | | <input type="checkbox"/> |

7. ¿En el o los cursos regulares que imparte, hace uso de material en inglés?

Si No

8. Del siguiente listado señale el material que ha utilizado:

- | | | | |
|----------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Videos | <input type="checkbox"/> | Libros | <input type="checkbox"/> |
| Folletos | <input type="checkbox"/> | Enciclopedias | <input type="checkbox"/> |
| Revistas | <input type="checkbox"/> | Videoconferencias | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Con qué frecuencia utiliza el material en inglés?

Casi nunca regularmente Siempre

10. Planifica actividades en donde se tenga contacto con el idioma inglés?

Si No

11. De las siguientes actividades cuales ha planificado y que de una u otra manera hayan tenido relación con el idioma inglés:

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Conferencias | <input type="checkbox"/> | Foro | <input type="checkbox"/> |
| Visitas Técnicas | <input type="checkbox"/> | Videoconferencia | <input type="checkbox"/> |
| Ninguna | <input type="checkbox"/> | Otras | <input type="checkbox"/> |

Especifique _____

12. ¿Cree que es importante la enseñanza del idioma inglés a nivel técnico en la Facultad de Ingeniería?

Si No

¿Por

qué? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

ENCUESTA DE OPINION

Titulo del Trabajo de Graduación: **Gestión de Cambio de la Sección de Inglés de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala**

Objetivo: Conocer los procesos administrativos y curriculares actuales de la Sección de Inglés de la facultad de Ingeniería a través de la información y opinión de los catedráticos y estudiantes, con la finalidad de identificar los procedimientos en los que convenga aplicar una gestión de cambio y proponer mecanismos adecuados para su desarrollo. Agradeciendo su colaboración prestada en esta investigación.

ESTUDIANTES:

Marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que considere conveniente.

13. Número de créditos aprobados

80 120
150 200 y más

14. Carrera

Industrial <input type="checkbox"/>	Química <input type="checkbox"/>
Mecánica <input type="checkbox"/>	Eléctrica <input type="checkbox"/>
Ciencias y sistemas <input type="checkbox"/>	Civil <input type="checkbox"/>
Mecánica – Eléctrica <input type="checkbox"/>	Mecánica _ Industrial <input type="checkbox"/>
Electrónica <input type="checkbox"/>	Licenciatura en Matemática
Licenciatura en Física <input type="checkbox"/>	Aplicada <input type="checkbox"/>
Aplicada	

15. Trabaja actualmente?

Si No

16. ¿Ha escuchado hablar del programa de inglés en la facultad?

Si No

Si su respuesta es no, continúe con la pregunta No. 6 en adelante.

17. ¿Con cuantos cursos cuenta el programa?

3 cursos 6 cursos 8 cursos

18. ¿De las actividades que realiza la Sección de Inglés, de cuales ha hecho uso?

Examen de ubicación Examen por suficiencia
Preparación de TOEFL Cursos Idioma Técnico
Asesoría para solicitud de becas en el extranjero

19. El conocimiento que tiene de inglés es:

Alto Mediano básico

20. ¿Le interesaría estar en el programa de inglés de la Facultad?

Si No

¿Por qué? _____

21. ¿De los siguientes factores, cuales de ellos le representan dificultad para poder asignarse el curso de inglés?

Horario Catedráticos
Metodología Créditos
Tiempo Falta de interés
Otros

Especifique _____

22. ¿Conoce el procedimiento para asignarse Idioma Técnico?

Si No

23. ¿Qué cursos ha recibido?

Idioma Técnico I

Idioma Técnico II

Idioma Técnico III

Idioma Técnico IV

Idioma Técnico V

Idioma Técnico VI

Idioma Técnico VII

Idioma técnico VIII

Ninguno

24. ¿Sigue en el programa?

Si No

¿Por qué? _____

25. ¿Que espera de cada curso?

26. ¿Se han cumplido sus expectativas?

Si No

27. ¿Ha tenido dificultades con los procedimientos administrativos?

Si No

¿Qué dificultades? _____

28. Su motivación para estudiar inglés es:

- Mejores oportunidades de trabajo Poder comunicarse en Inglés
Interés en el idioma Obtener una beca
Requisito de la Universidad Créditos

29. ¿En los cursos regulares de su carrera, se hace uso de material en inglés? Si No

30. ¿Con qué frecuencia se utiliza el material en inglés?

- Casi nunca regularmente Siempre

31. ¿Si tuviera que pagar por el curso, cuanto estaría dispuesto a pagar al mes?

- Q 15.00 Q20.00 Q30.00

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

CUESTIONARIO PLANIFICACION Y ESTRATEGIA

Objetivo: Conocer los procesos administrativos y curriculares actuales de la Sección de Inglés de la facultad de Ingeniería a través de la información y opinión de los maestros y alumnos, con la finalidad de identificar los procedimientos en los que convenga aplicar una gestión de cambio y proponer mecanismos adecuados para su desarrollo. Agradeciendo su colaboración prestada en esta investigación.

Las preguntas se deben valorar teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1. Ningún avance. 2. Cierta avance.
3. Avance significativo. 4. Objetivo logrado.**

	1	2	3	4
PLANIFICACION ESTRATÉGICA				
1. La elaboración del Proyecto Educativo de La Sección de Inglés se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.				
2. ¿ Se planifica de acuerdo a las expectativas de y demandas de los alumnos y empresas comerciales?				
3. Existe coherencia, dentro de la planificación y estrategia de la sección de inglés , entre todos los proyectos institucionales (Programación General Anual, Proyecto Educativo del Centro, Proyectos Curriculares, Presupuesto...).				
4. El personal conoce la planificación y estrategia de la sección de inglés.				
5. El personal sabe de qué modo contribuir a lograr los objetivos de la sección de inglés.				
6. La evaluación anual de resultados introduce modificaciones en la planificación y estrategias preestablecidas.				

RECURSOS

7 El presupuesto económico responde a la planificación y estrategia de la sección de inglés.

8 La sección de inglés realiza proyectos en relación con los proveedores para identificar nuevas oportunidades.

9. La sección de inglés utiliza los edificios y equipos de acuerdo con su planificación y estrategia.

10. La sección de inglés organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan.

11. La sección de inglés promueve y potencia la investigación e innovación educativa.

12 La sección de inglés utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.

PROCESOS

13. La sección de inglés tiene identificados los procesos fundamentales para su éxito.

14. Las demandas de la comunidad educativa son recogidas por la sección de inglés para su planificación.

15. La sección de inglés asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados.

16. La sección de inglés tiene designados con claridad a los

responsables y asignadas las tareas de los mismos.

17. Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa.

18. La sección de inglés promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.

19 . La sección de inglés aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.

GESTION DE PERSONAL

20. La sección de inglés hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal.

21. La formación del personal se corresponde con sus necesidades.

22. En la sección de inglés se potencian iniciativas de experimentación e innovación.

23. En la sección de inglés están establecidos procedimientos para la implicación del personal en la consecución de los objetivos.

24. Hay también canales de información que garantizan una comunicación efectiva ascendente, descendente.

25. Se ha creado una interacción efectiva entre los diferentes componentes de la comunidad educativa, que logra un clima de confianza compartido.

26. En la sección de inglés se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.

LIDERAZGO

- 27. El equipo directivo y el resto de responsables están implicados en la consecución de los objetivos del proyecto de la sección de inglés.**
- 28. El equipo es accesible y escucha al personal.**
- 29. El equipo directivo apoya las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.**
- 30. El equipo directivo ayuda en la definición de prioridades en las actividades.**
- 31. El equipo directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.**
- 32. El equipo directivo elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida de la sección de inglés .**
- 33. El equipo directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia de la sección de inglés.**
- 34. La sección de inglés mide periódicamente la percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc.**
- 35. La sección de inglés mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como absentismo, nivel de formación, quejas, participación, fidelidad al centro, etc.**