



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
SECCIÓN DE POSTGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA

“MODELO DE GESTIÓN EFQM PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES  
GERENCIALES: DE LIDERAZGO, EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL CEBA KARL WEISS DE FERREÑAFE-  
LAMBAYEQUE - 2016”.

## **TESIS**

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA

## **AUTORES:**

BACH. RAMÓN HUIMAN YERRÉN.

BACH. WILLIAM ALFREDO SALAZAR CARRASCO

LAMBAYEQUE – 2018

**“MODELO DE GESTIÓN EFQM PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES: DE LIDERAZGO, EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL CEBA KARL WEISS DE FERREÑAFE-LAMBAYEQUE - 2016”.**

**TESIS PRESENTADA POR:**

---

**Bach. Ramón Huiman Yerrén**  
**AUTOR**

---

**Bach. William Alfredo Salazar Carrasco**  
**AUTOR**

---

**Dr. Manuel Oyague Vargas**  
**ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**Mg.SC. Martha Ríos Rodríguez**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. Félix López Paredes**  
**VOCAL**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA:

*A Dios por las inmensas oportunidades que me ha ofrecido para aprender, desde los libros hasta las grandes personas que me ha permitido conocer. Por la familia con que me ha bendecido, permitiéndome lograrlas metas trazadas.*

*(Ramón Huiman / William Salazar)*

*A mi madre que continuamente me ha motivado, a mis hijas quienes con su mirada inocente me inspiran a seguir adelante y en especial a mi esposa, por su comprensión y cariño.*

*(Ramón Huiman)*

*A mis padres que siempre me brindaron su apoyo, a mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme por sus enseñanzas, consejos y por su apoyo incondicional.*

*(William Salazar)*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	6
<b>ABSTRACT</b>	7
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	12
1.1. UBICACIÓN.	12
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	15
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.	19
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	20
<b>CAPÍTULO II</b>	
2.1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23
2.1.1. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y BURNS	23
2.1.1.1. Componentes básicos Liderazgo Transformacional	23
2.1.2. TEORÍA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	25
2.1.3. MODELO DE GESTIÓN EFQM	27
2.1.3.1. ¿Qué es el modelo EFQM?	27
2.1.3.2. Principios y fundamentos del modelo EFQM	30
2.1.3.3. Composición del modelo EFQM	30
2.1.3.4. Características del modelo	30
2.1.3.5. Autoevaluación y el modelo EFQM	31
2.1.3.6. El modelo EFQM y sus ventajas	32
2.1.3.7. Calidad y su relación con el modelo EFQM	32
2.1.3.8. Procedimiento para la implantación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad en una Institución Educativa Pública	33
2.1.3.9. Conceptos fundamentales contenidos en EFQM	35
2.2. BASES CONCEPTUALES	37
2.2.1. LIDERAZGO	37
2.2.1.1. Definición	37
2.2.1.2. Estilos de liderazgo	38
2.2.1.3. Elementos de liderazgo	39
2.2.1.4. El liderazgo como función dentro de la organización	41
2.2.1.5. La autoridad para el liderazgo	42
2.2.1.6. Impacto del liderazgo en la institución educativa	43
2.2.1.7. Liderazgo pedagógico del director	44
2.2.1.8. Manejo emocional y situacional del director	45

2.2.1.9.	Manejo organizacional del director	46
2.2.1.10.	Liderazgo transformacional	47
2.2.1.11.	El líder transformacional	48
2.2.1.12.	Características del liderazgo transformacional	48
2.2.1.13.	Comportamientos y atributos de los líderes transformacionales	49
2.2.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	49
2.2.2.1.	Evolución histórica de la planificación estratégica	50
2.2.2.2.	Objetivos de la planificación estratégica	52
2.2.2.3.	Planificación estratégica en la institución	52
2.3.	DELIMITACIONES CONCEPTUALES	53

### **CAPÍTULO III**

3.1.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	60
3.1.1.	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN	61
3.1.2.	IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DÉBILES SEGÚN INSTRUMENTO	76
3.1.3.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES SEGÚN INSTRUMENTO	79
3.1.4.	PUNTOS QUE REQUIEREN DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA	80
3.2.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS PRIORITARIAS DE ACUERDO AL MODELO EFQM	82

<b>CONCLUSIONES.</b>	102
----------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES.</b>	103
-------------------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	104
------------------------------------	-----

<b>ANEXOS.</b>	108
----------------	-----

## RESUMEN

El problema tratado en el presente trabajo está referido que en el Centro de Educación Básica Alternativa - CEBA Karl Weiss de la provincia de Ferreñafe y región Lambayeque, se han evidenciado deficiencias en las funciones gerenciales de liderazgo, en la planificación estratégica, la gestión de personal, las alianzas estratégicas y procesos que se desarrollan al interior de la Institución que dificulta el proceso de gestión de la calidad educativa.

La necesidad básica del presente trabajo es; implementar un modelo de gestión y autoevaluación basado en el enfoque EFQM para el desarrollo de las funciones gerenciales de liderazgo.

La autoevaluación del cuestionario bajo del Modelo EFQM, posibilitó el desarrollo de una cultura de evaluación, ya que promovió un clima de confianza al proceso, se fue logrando la participación del personal del CEBA y con la información ofrecida por parte del investigador, se ha logrado una metodología propia y acorde a la realidad educativa, a los objetivos y criterios del CEBA, motivándose a desarrollar un proyecto estratégico surgido del propio proceso y que sin duda contará con mayor identificación y apoyo a las funciones gerenciales del director.

El desarrollo del Modelo EFQM ha resultado productivo desde el punto de vista personal y colectivo para todo el personal del CEBA, quienes se sienten protagonistas de un acto complejo pero efectivo en la búsqueda de una gestión de calidad, encontrando en la autoevaluación una herramienta que le ha ayudado al conocimiento de la realidad institucional para el planteamiento de mejoras y retos de futuro que responden a la situación existente y a las expectativas institucionales.

**PALABRAS CLAVES:** Procesos de gestión - Modelo EFQM – Cultura de evaluación institucional.

## ABSTRACT

The problem dealt with in the present work is that in the Alternative Basic Education Center - CEBA Karl Weiss of the province of Ferreñafe and the Lambayeque region, deficiencies have been evidenced in managerial leadership functions, in strategic planning, personnel management, the strategic alliances and processes that are developed within the Institution that make the process of educational quality management difficult.

The basic need of the present work is; implement a management and self-assessment model based on the EFQM approach for the development of managerial leadership functions.

The self-assessment of the questionnaire under the EFQM Model enabled the development of an evaluation culture, since it promoted a climate of confidence in the process, the participation of CEBA staff was achieved and with the information offered by the researcher, it was achieved an own methodology and according to the educational reality, to the objectives and criteria of the CEBA, motivating to develop a strategic project arising from the process itself and that without doubt will have greater identification and support for the managerial functions of the director.

The development of the EFQM Model has been productive from the personal and collective point of view for all CEBA staff, who feel they are protagonists of a complex but effective act in the search for quality management, finding in the self-evaluation a tool that will It has helped the knowledge of the institutional reality for the approach of improvements and future challenges that respond to the existing situation and institutional expectations.

**KEYWORDS:** Management processes - EFQM Model - Culture of institutional evaluation.

## INTRODUCCIÓN

Conocedores de las políticas educativas en los aspectos de gestión planteados por el Ministerio de Educación, en donde las instituciones educativas pueden diseñar sus modelos de gestión con el propósito de la mejora en la gestión institucional.

Los docentes por cultura pedagógica y bajos recursos no pueden tener acceso a programas eficientes y eficaces de diseño de gestión educativa estratégica a pesar de existir un abanico de información. El área de gestión solo responde al manejo de documentación, pero en realidad no se aprecia un buen diseño.

Los trabajadores del Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) "Karl Weiss" de la provincia de Ferreñafe – Lambayeque, se aprecian situaciones problemáticas entre ellas: Deficiencias en la planificación las actividades de aprendizaje, en el PEI de la Institución, escasa supervisión y control de las actividades docentes, situaciones de "dejar hacer dejar pasar", desarticulación de las áreas curriculares, deficiente control en el cumplimiento de la misión y visión de la institución, obsolescencia de los instrumentos de gestión de la institución educativa, escasa identificación del personal con la institución educativa, escasa comunicación oportuna entre la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás y decisiones tomadas por directivos sin comunicar a trabajadores.

En el CEBA "Karl Weiss" de Ferreñafe se observa: escasa evaluación (monitoreo, supervisión y control) guiada a través del equipo directivo de la institución, las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) se limitan a ejecutar de manera esporádica los procesos de monitoreo, supervisión y control de las actividades socio-educativas que desarrollan los actores educativos sin los materiales ni el acompañamiento respectivo y no se evalúan los procesos, no existen estándares ni un modelo de gestión como referente del mejoramiento continuo para alcanzar la calidad, a partir de un proceso de evaluación interna que incida en la acreditación institucional, con la participación democrática y crítica de todos los actores.

De todos los problemas mencionados hemos seleccionado lo que se refiere las funciones gerenciales que debe realizar quienes dirigen la Institución educativa como de los gerentes de los entes superiores de supervisión y monitoreo.



La gestión de recursos humanos, también, al igual que la gestión de recursos financieros demanda de habilidades en los procesos de monitoreo, supervisión y control. La gestión moderna es trabajo en equipo. El desafío del liderazgo competitivo es: cómo el líder hace para lograr que el equipo humano con quien trabaja, en forma colectiva logre internalizar las tareas, los objetivos, las estrategias, visión común de las cosas, y una actitud colectiva estrictamente favorable para impulsar el proceso que se quiere seguir, donde no hay ninguna concesión ni a la burocracia ni a la mediocridad, todos trabajan con entusiasmo convencidos de lo que están haciendo garantizando altos niveles de rendimiento para la mejora continua de la calidad educativa.

El problema de investigación se formuló de la siguiente manera: En la institución educativa CEBA “Karl Weiss” de la provincia de Ferreñafe y región Lambayeque, se han evidenciado deficiencias en las funciones de liderazgo, planificación estratégica y alianzas estratégicas en la Institución que dificulta el proceso de gestión de la calidad.

**El objeto de estudio** es el proceso de gestión de calidad en el Centro de educación Básica Alternativa - CEBA “Karl Weiss” de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

**La importancia** del presente trabajo de investigación radica en que es relevante por tener una: Relevancia Científico - Social, porque nos permite tener nuevo conocimiento acerca del desarrollo óptimo de las funciones gerenciales de la Institución Educativa y por ende de la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en las áreas que requieren mejoramiento del sistema de la institución educativa y ser estos incluidos en los futuros planes Institucionales. Relevancia Académica, los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas y Relevancia Práctico Institucional, el estudio permite valorar a los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos el nivel de relación de las funciones gerenciales; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

**El objetivo general** es: diseñar, elaborar y proponer un modelo de gestión y autoevaluación basado en el enfoque EFQM para el liderazgo, la planificación

estratégica, y las alianzas estratégicas que se desarrollan en el Centro de Educación Básica Alternativa - CEBA, con la finalidad de mejorar el proceso de gestión de calidad en el CEBA “Karl Weiss” de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

Cuyos **objetivos específicos** son:

- a) Diagnosticar las funciones gerenciales de liderazgo, planificación estratégica y alianzas estratégicas según el modelo de autoevaluación del EFQM.
- b) Validar el instrumento de recopilación de información de las funciones gerenciales de liderazgo, planificación estratégica, alianzas estratégicas y otros componentes según el modelo de autoevaluación del EFQM.
- c) Diseñar y elaborar la propuesta de modelo de gestión basado en talleres orientados a mejorar las funciones gerenciales.

**El campo de acción** es la propuesta de un modelo de gestión y autoevaluación basado en el enfoque EFQM para el desarrollo de las funciones gerenciales en el Centro de Educación Básica Alternativa - CEBA “Karl Weiss”.

**La hipótesis** que se demuestra en el trabajo es: **Si** se diseña y elabora la propuesta de un modelo de gestión con el enfoque EFQM para el liderazgo, planificación y alianzas estratégicas basados en la teoría de Bass y Burns, **entonces** mejorarían las funciones gerenciales y el proceso de gestión en el CEBA “Karl Weiss”.

El trabajo está diseñado en tres capítulos: en el primer capítulo se considera el análisis del objeto de estudio en los siguientes aspectos: ubicación de la Institución Educativa de estudio, enfoques históricos y tendencias, así como la metodología empleada en la presente investigación.

El segundo capítulo está referido al marco teórico en el cual se presenta un análisis de la investigación para fundamentar la propuesta de solución al problema planteado, por la teoría de la acción para el desempeño docente.

El capítulo tercero contiene los resultados de la investigación, el análisis e interpretación de los y la propuesta del modelo de gestión y autoevaluación basado en el enfoque EFQM para el desarrollo de las funciones gerenciales de liderazgo.

Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, finalmente pensamos que el presente trabajo no deja agotado el tema, sino que surgen nuevas interrogantes, y situaciones dentro del proceso de gestión y dentro de la evaluación del desempeño docente que compromete seguir investigando el tema.

Los autores.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

### **1.1. UBICACIÓN.**

El Centro de Educación Básica Alternativa (en adelante el CEBA) “Karl Weiss”, actualmente se encuentra funcionando en local de la Institución Educativa Santo Domingo Savio del distrito de Pueblo Nuevo, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque dificultando las actividades pedagógicas de los docentes debido a que cada ambiente no se encuentra acondicionado para la labor pedagógica, el mobiliario se encuentra deteriorado en su conservación por el permanente uso; carece de bibliotecas propias e implementadas, lo que impide a los estudiantes a desarrollar su capacidad intelectual y hábito por la lectura, los padres de familia no poseen una situación económica solvente, no aportan con los útiles escolares y material educativo, asimismo, demuestran desinterés por la educación de sus hijos, muchos de ellos son de la periferia del distrito donde no cuentan con los servicios básicos completos.

Las viviendas de los estudiantes que se encuentran en la periferia del distrito, son de adobe y techo de eternit y calaminas, muchas de ellas en situación de pobreza, algunas de ellas colindan con tierras de cultivo de arroz, siendo que algunas no cuentan con los servicios básicos de luz, agua, teléfono e internet, y alrededores existen pequeñas tiendas comerciales que abastecen con productos de primera necesidad.

En lo relacionado a los docentes, orientan sus actividades pedagógicas con enfoques constructivistas y de acuerdo al Diseño Curricular Nacional propio de Educación Básica Alternativa con las últimas modificaciones al año 2016. Los docentes se capacitan por su cuenta, tal es el caso que están cursando estudios de maestría en las universidades del ámbito regional. Con respecto al Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local, estas no han propiciado suficiente capacitación a modalidad de enseñanza que es la Educación Básica Alternativa, en los últimos años.

En cuanto a la realidad de los estudiantes jóvenes y adultos, podemos referir que se evidencian bajos niveles de aprendizaje, así provienen de familias de escasos recursos económicos, dedicándose al trabajo de actividades agropecuarias, construcción, servicio de transporte, entre otros, siendo el caso de que algunos por

ser mayores de edad y otros por la situación de pobreza tienen carga familiar y deben trabajar para sustentar los gastos del hogar.

La gestión educativa estratégica de la institución es afectada directamente, porque no existen modelos de gestión basados en teorías gerenciales o enfoques de calidad en educación que oriente el trabajo de la dirección de la institución y por la falta de capacitación especializada a docentes y directivos en gestión educativa estratégica.

A lo largo de la historia el CEBA “Karl Weiss”, fue colegio público de jóvenes y adultos, fundado como Instituto Nacional Nocturno de Comercio N° 42 “CARLOS WEISS”, a la fecha cuenta con 56 años ininterrumpidos, en el servicio de educación básica alternativa de la comunidad Ferreñafana, celebró sus bodas de Esmeralda a sus 55 años.

Fue creado por resolución Ministerial N° 2266 del 3 de marzo de 1959, como anexo del entonces Instituto Nacional Agropecuario N° 29, que dirigiera el Ing. Jorge Reynoso Casquel. Su desanexión se produjo el 29 de Septiembre de 1961 por Resolución Ministerial N° 19256, nombrándose como director al Profesor y Contador Público Alejandro Serrepe Gastulo, a quien se le rememora honorablemente por su excelente gestión cumplida.

En aplicación de la reforma educativa n° 19326, el año 1973, este instituto se anexiona al centro del núcleo educativo comunal N°12, con carácter de turno nocturno. Al transferirse la categoría de centro base al colegio “Santa Lucia”, el instituto fue anexado al plantel santaluciano, constituyendo la modalidad de educación básica laboral (E.B.L.).

Posteriormente la Unidad de Servicios Educativos (USE) de Ferreñafe, expidió la Resolución Directoral N° 007 del 13 de diciembre de 1989, por la cual se desanexa definitivamente su autonomía, con la literal denominación de “Colegio de Adultos Karl Weiss”.

Desde su fundación, hasta el 2010, este plantel ha perseverado en mantener la opción ocupacional de Contabilidad, habiendo egresado, primero, promociones de contadores mercantiles y técnicos en contabilidad.

Sus egresados, han contribuido con su capacitación técnica al desarrollo y progreso de Ferreñafe, de la región Lambayeque y del Perú.

A partir del año 2010, la Institución Educativa, se ha adecuado a la nueva modalidad de Educación Básica Alternativa (EBA), se ha constituido como colegio decano de

los planteles nocturnos de Ferreñafe. Ahora denominado Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA).

Entre las principales fiestas del distrito que se identifica nuestra comunidad son esencialmente de carácter religioso: a la Virgen de la Candelaria, es una feria tradicional que reúne a fieles de distintos lugares de la región, se organizan misas, procesión, quema de juegos artificiales y el día central de los festejos es el 2 de febrero de cada año.

Existen costumbres de los pobladores las celebraciones de las fiestas de carnaval, yunzas, bailes populares los fines de semana. Es común el uso de medicina folklórica para curar algunas creencias del chucaque, mal del ojo, mal del susto, y para curarse de algunas enfermedades acuden a curiosos de su preferencia; estas curaciones se hacen a medianoche, utilizando velas y en la oscuridad; para quitar la enfermedad se le da un remedio llamado San Pedro. Por tal razón, los pobladores han ido conociendo las creencias y tradiciones de sus antepasados y lo siguen practicando hasta la actualidad, compartiendo sus experiencias con las futuras generaciones.

En el aspecto social, la población que habita en las zonas rurales y en las zonas alto andinas ha migrado a estas zonas urbano marginales del distrito de Pueblo Nuevo, provincia de Ferreñafe, debido a perspectivas de trabajo en la costa y mejorar la calidad de vida; trayendo como amenaza la despoblación y la escasa mano de obra en la agricultura. El comercio se ha ido incrementando así como la presencia de molinos de pilar arroz debido a las extensas áreas cultivables que se encuentran en la zona este, siendo comercializados los productos al interior del país, utilizando el acceso de la Carretera Panamericana. Por las razones expuestas se va desarrollando una economía emergente en la zona.

En los últimos años, existe delincuencia juvenil, pandillaje, venta de algunas drogas y alcoholismo; los cuales en su mayoría habitan en los alrededores del distrito, lo cual se debe a la falta de educación de los pobladores.

En el aspecto educativo, el distrito de Pueblo Nuevo, cuenta con una (1) Institución Educativa del nivel Secundaria, una (1) del nivel primaria y tres (3) de nivel inicial en lo que se refiere a Educación Básica Regular; así como también un (1) en Educación Técnico Productiva (CETPRO) y nuestra institución como institución de Educación Básica Alternativa, así en sus alrededores colindando con la provincia de Ferreñafe funciona el Instituto Superior Tecnológico Enrique López Albuja; todas estas

instituciones educativas satisfacen a la necesidad de la demanda educativa. Existe una Biblioteca Municipal y un centro de Innovaciones Tecnológicas.

Actualmente el CEBA Karl Weiss, se encuentra brindando al igual que otros CEBAS de la provincia de Ferreñafe, la modalidad de Educación Básica Alternativa en el nivel avanzado, el cual está distribuido en cuatro (4) grados, que equivalen a cinco (5) grados del nivel secundario de la modalidad de Educación Básica Regular - EBR.

Actualmente cuenta con cuatro (4) profesores nombrados y dos (2) contratados con 25 horas pedagógicas cada uno, tres de ellos con estudios de maestría, una (1) secretaria ejecutiva un (1) personal administrativo y un (1) director nombrado.

La institución está dirigida por el Lic. Andrés Luis Sevilla Carbonel. La Población estudiantil lo conforman 94 alumnos distribuidos en las aulas del primero al cuarto grado de educación básica alternativa del nivel avanzado (según fichas de matrícula año 2015 - 2016); para impartir las actividades pedagógicas cada docente es responsable de todos los grados de acuerdo a su especialidad de enseñanza aprendizaje según como se detalla no cuenta con local propio, poniendo en riesgo potencial las actividades educativas.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Desde sus orígenes el proceso de gestión en la educación, entendida como administración educativa, ocupaba una posición secundaria en el contexto de las ciencias pedagógicas (Vílchez, 1991). Y se definía como el conjunto de normas y procedimientos que debían cumplir las escuelas para cumplir con los fines de la educación de la sociedad y del Estado (Luzuriaga, 1975; García, 1974). De allí el concepto de inspección y de supervisión educativa. Igualmente, se refería al conjunto de normas y procedimientos de servicios educativos. En las organizaciones educativas generalmente se entiende por administración a todos los servicios de presupuesto, recursos humanos, docentes, administrativo y obrero, suministros, distribución de las tareas y responsabilidades, auditoría, y de archivo entre otros. Esta concepción de la administración es muy limitada pues se refiere a algunas funciones internas y externas de la organización, y no a la totalidad de la misma.

La gerencia educativa estratégica hay que hacerlo con conocimiento de causa y con detalle del campo que abarca realmente la educación y su acción. Podemos llamar a expertos, por ejemplo, para que hagan el plan de una escuela, pero si no conocen el currículo, las funciones escolares, o las características de la comunidad educativas jamás podrán hacerlo bien. Es necesario que la planificación sea realmente educativa, por lo que exige que sean los directivos, maestros y profesores quienes se formen en la gerencia y la apliquen en sus sitios de trabajo, con sus alumnos, con sus colegas, con su comunidad.

En las organizaciones educativas, sin su contenido, es una forma de dirección basada en supuestos generables de las organizaciones o basada en la experiencia de los directivos el cual consiste en elaborar los planes según la norma establecida, ejecutarlos y si queda tiempo, evaluarlos.

Desde el punto de vista estructural, es la acción sistemática y orgánica que se ejerce sobre las dimensiones de la academia, y no se agota en su esencia o en su estructura medular al currículo, a la docencia y a la investigación. Sino que los servicios de apoyo se acoplan necesariamente a estas funciones principales. Y en ese sentido se vuelven sistémicos y holísticos, de modo que el apoyo se vuelve estratégico también. Para ello, el directivo integra su formación profesional con la formación gerencial y la formación con la estructura sustantiva de la educación.

La gerencia será estratégica y situacional cuando la toma de decisiones y acciones internas y externas de la Institución Educativa no solo abarque el largo plazo, sino que también pueda diagnosticar, explicar e interpretar a tiempo los grandes cambios que están operando en el entorno tanto a nivel mundial, internacional, nacional, regional y local. De modo que inmediatamente y sin perder tiempo realice los cambios internos pertinentes ante la complejidad del mundo actual. Los cambios tienen que hacerse en un doble sentido: Un cambio donde se adapta a la vanguardia y un cambio propuesto y generado desde la institución educativa para con el entorno.

Abarca la planificación porque no se refiere al tiempo sino a la visión, a la misión y a los valores que asume la organización educativa frente a sí misma y frente a su medio ambiente. Esto da la direccionalidad y alinea los recursos para alcanzar los objetivos y metas propuestas. La gerencia educativa estratégica no es evaluación, pero la contiene de manera necesaria al comprender que hay que cerrar ciclos académicos, donde se pueda cualificar y o cuantificar los resultados y así hacer los cambios para el siguiente ciclo gerencial.



En la Edad Antigua: La administración como disciplina es relativamente nuevo en la historia del pensamiento administrativo, es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades. Tomar decisiones y de ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

En la Edad Media: En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

En la Edad Moderna: Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como Cameralitas que alcanzó su mayor esplendor en el 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Cameralitas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

En la Edad Contemporánea: En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas. En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo.

Históricamente la administración ha adoptado todo lo que aparecido bueno de la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen a partir del siglo XX.

A nivel mundial, nacional y regional, no existen estudios referidos a modelos de gestión institucional basados en las teorías de EFQM orientados al mejoramiento de la calidad educativa tomando en cuenta como punto principal el desarrollo óptimo de las funciones gerenciales de las instituciones Educativas. Sin embargo, tomaremos como referencia los estudios de evaluación institucional señalados por:

En las Instituciones Educativas, es de suma importancia la participación de los directivos docentes estudiantes y comunidad educativa adopten procesos de cambio para la mejora de la educación, y por ende en la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM.

Los procesos de participación se consideran en un contexto de heterogeneidad donde las acciones de los sujetos no están supra determinadas por fuerzas o condiciones externas sino que son resultado de una compleja red de consensos, rechazos, oposiciones, choques internos y externos en torno a las concepciones educativas de los actores involucrados, fundamentalmente padres, Iglesia y Estado. De este modo, los padres de familia, estudiantes son sujetos activos que se organizan en torno a propósitos comunes o inducidos, y comparten referentes culturales que los identifican y dan cierta cohesión a su participación en educación.

En nuestra provincia de Ferreñafe, los Centros de Educación Básica Alternativa, los padres de familia y estudiantes están organizados formando asociaciones denominados COPALE (Consejo Participativo Local de Educación) las cuales contribuyen con el desarrollo educativo conjuntamente con los profesores.

La participación de los padres de familia y estudiantes jóvenes y adultos siempre ha sido un asunto importante para los educadores, pero varía en la manera que han respondido las escuelas. Algunas escuelas tratan al compromiso de la comunidad como una idea, otras lo toman en serio y desarrollan los planes para involucrarse. Ahora la participación de los miembros de la comunidad se ha vuelto tan importante para el éxito de la escuela como lo son la planeación de una sesión de aprendizaje.

En nuestra Institución CEBA “Karl Weiss”, los padres de familia y los propios estudiantes prestan poca atención a la tareas educativas, en los eventos que programa la escuela, en el mantenimiento y conservación de la infraestructura y mobiliario, tanto es así que son los profesores que de alguna manera aportan en el mantenimiento de las ventanas, servicios y mobiliario para el desarrollo adecuado de las sesiones de clase. Actualmente la infraestructura es de material noble con piso de cemento, pizarras acrílicas, sin embargo no cuentan con un local propio. De esta problemática conocen las autoridades educativas sin embargo hasta la fecha no se ha apoyado con la asignación de una infraestructura propia que reúna las condiciones para el proceso de enseñanza aprendizaje; con el riesgo que en el corto plazo se vean afectadas nuestras actividades educativas.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.**

Una participación ideal en la gestión institucional de la escuela se caracteriza por la intervención de los actores involucrados en la toma de decisiones que “implica una selección de alternativas para alcanzar un objetivo” (Gento, 1996), a través de la capacidad de negociación, planificación, ejecución, control y evaluación de actividades en diversas áreas de la gestión educativa, a fin de alcanzar una educación de calidad y con equidad. Para ello la participación de los agentes de la comunidad y las instituciones públicas locales como las Municipalidades y Unidades de Gestión Educativas Locales constituyen un factor importante para lograr resultados de calidad de la enseñanza.

La participación de los agentes en la escuela no solamente implica la intervención en la toma de decisiones o en actividades relacionadas con labor cotidiana docente o los resultados de los logros alcanzados por los estudiantes, la cual ocurre en la gestión del CEBA “Karl Weiss”. El éxito de las instituciones educativas en el mundo está en el compromiso y grado de involucramiento que tengan los agentes educativos, de acuerdo al desarrollo de sus planes, objetivos y metas planteadas.

El liderazgo que ejerza el director para combinar adecuadamente los agentes tales como: las personas las políticas y estrategias así como las alianzas y recursos, que luego de un adecuado proceso, generan resultados en las personas, en los clientes que son nuestros estudiantes y en la sociedad, que en su conjunto son los resultados clave para el aprendizaje e innovación.

El CEBA “Karl Weiss”, está pasando por un momento en que los agentes no contribuyen a la escuela con la educación, afectando el normal desarrollo de las

actividades en la gestión institucional, por estas razones se hace el estudio de ésta problemática con la finalidad de proponer un modelo de gestión institucional para el desarrollo de las funciones gerenciales de quienes tienen a cargo la dirección de nuestra Institución.

En las Instituciones Educativas, deben de tener principios, técnicas, para ser cumplidas por todos sus integrantes que laboran en ella; sólo así se pueden alcanzar metas, propuestas a corto y largo plazo, logrando mejorar la calidad educativa que todos anhelamos.

Como ya había mencionado, los agentes no están respondiendo adecuadamente a la Institución Educativa, debido a ello no se tiene los resultados favorables. Si continuara el problema de no tener local propio en el futuro cercano se ven afectadas las tareas educativas y por ende el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes, ocurriendo esto ya no tendríamos población estudiantil y muchos de nuestros estudiantes que en su mayoría son mayores de edad se verían truncados sus deseos de terminar su educación.

#### 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación es de carácter cuanti - cualitativa y se enmarca dentro del diseño descriptivo analítico prospectivo, permite elaborar propuesta donde los directivos docentes, estudiantes y comunidad al participar activamente va a adquirir y desarrollar un nuevo modelo de gestión institucional que debe orientar a mejorar las funciones gerenciales del Centro de Educación Básica Alternativa – CEBA “Karl Weiss”.

La información se recogió, a través de las encuestas a directivos, personal administrativo, profesores, estudiantes y comunidad educativa, que nos permitió obtener información a los modelos actuales de gestión de instituciones educativas que inciden en las funciones gerenciales.

**El cuestionario** nos permitió determinar las causas y efectos por los cuales los modelos de gestión institucional no adecúan el modelo de calidad administrativa en las funciones gerenciales, lo que nos lleva a proponer un nuevo modelo de gestión institucional basado en la Teoría de gestión de la calidad EFQM adaptada a las instituciones educativas de manera que de cómo resultado la satisfacción de los

estudiantes y docentes de la institución y el impacto en la comunidad educativa se consiguen mediante un liderazgo que impulse la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de la Institución.

Constituye una investigación con sesgo cualitativo puesto que, las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es como se lleva al análisis de variables tales como el estilo de liderazgo, gestión de personal planificación estratégica, las alianzas estratégicas, la calidad de los procesos que inciden directamente en la satisfacción de los estudiantes que son nuestros clientes, el personal que labora en la institución y el impacto social como resultados institucionales.

Se utilizó un diseño explicativo - propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre el modelo de gestión institucional, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo.

**La población** estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en la Institución Educativa. Presentó las siguientes características: edad: 38 – 56 años, población: docente, lugar de residencia: Ferreñafe y alrededores.

**La muestra** estuvo constituida por cuatro (4) docentes nombrados y (2) contratados del Centro de Educación Básica Alternativa “Karl Weiss”.

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico a través de la técnica de Muestreo Intencional o deliberado, ya que se tuvo en cuenta la selección de los grupos con base en criterios o juicios de la investigadora a razón de que ofrece mayores posibilidades de escoger dichos grupos muestrales como casos que representativos, típicos y con posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información.

De otro lado, En la investigación realizada se utilizó el método histórico; que permitió conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Asimismo, mediante el método histórico se analizó la trayectoria de las tendencias históricas. De otro lado con los métodos de análisis y síntesis, permitieron manejar juicios de reflexión sobre lo trabajado y observado al aplicar las estrategias.

Dentro de las **técnicas** utilizadas se tuvo:

**El Fichaje:** permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

**Ficha de Resumen:** utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

**Fichas Textuales:** sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

**Fichas Bibliográficas:** Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Los instrumentos que se aplicaron fueron los siguientes:

**Cuestionario,** que se utilizó para recopilar información sobre la manifestación del objeto de estudio y del problema propiamente dicho, aplicado a los directivos y docentes, cada cuestionario contiene nueve componentes según el cuestionario de autoevaluación EFQM.

**Guías de observación,** se utilizaron para verificar situaciones observables durante el trabajo en equipo en las reuniones y encuentros pactados de trabajo por los docentes durante la aplicación de las diferentes estrategias de relaciones interpersonales.

**Registro anecdótico:** que permitió ir analizando las situaciones presentadas durante las reuniones y encuentros de trabajo pactados por los docentes según sus comisiones o comités de trabajo encargados e ir sistematizando datos relevantes para el debate de los resultados obtenidos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **2.1.1. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y BURNS**

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass (1981), habla de “liderazgo transformacional” como opuesto al “liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al autointerés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

##### **2.1.1.1. COMPONENTES BÁSICOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

###### **A) Influencia idealizada (liderazgo carismático):**

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia

idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

#### **B) Consideración individualizada:**

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

#### **C) Estimulación intelectual:**

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

#### **D) Liderazgo inspiracional:**

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que



estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, “los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (Bass, 1987:163).

### **2.1.2. TEORÍA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una Empresa, para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal. Para dirigir a sus subordinados con efectividad, toda dirección debe basarse en:

- ✓ La autoridad.
- ✓ La motivación.
- ✓ La coordinación.
- ✓ Las Comunicaciones, y
- ✓ El liderazgo.

#### **a) La autoridad:**

Se encuentra amparado por el aspecto normativo y el aspecto personal, el normativo es a través de un documento de nombramiento (memorando, resolución, oficio, etc.) y el aspecto personal determinado por el conocimiento, experiencia y capacidad. La autoridad, es la columna vertebral de la organización, sin ella no puede haber gestión empresarial.

**b) La motivación:**

Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.

**c) La coordinación:**

La coordinación es un proceso integrador o sincronizador de los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y en dirección, de suerte que funcione armónicamente y sin fricciones y duplicaciones, a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidas por la empresa.

**d) Las comunicaciones:**

Es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc. El papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la empresa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.

**e) El liderazgo:**

El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

**f) El papel del Director eficiente:**

- ✓ Ser un líder facilitador que resalte la habilidad colectiva de una institución para resolver problemas y realizar mejoras. Esto incluye comportamientos que ayuden a la organización y al cumplimiento metas.

- ✓ Ser un líder pedagógico con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, con condiciones y resultados de aprendizaje deseables para los alumnos.
- ✓ Ser líder que alcance objetivos en medio de la crisis, que sepa gestionar concertando con todos los involucrados en el proceso educativo.
- ✓ Ser líder, desde lo transaccional y transformacional para llevar con eficiencia la organización.

### **2.1.3. MODELO DE GESTIÓN E.F.Q.M.**

#### **2.1.3.1. ¿QUÉ ES EL MODELO EFQM?**

El Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) es un modelo de carácter no normativo que desarrolla el concepto de la Calidad Total y está orientado hacia la Excelencia. El objetivo es la evaluación del progreso de un Sistema de Gestión de una determinada organización, basándose en los criterios propios del Modelo. Una vez adquirido, la empresa recibirá el reconocimiento de las organizaciones públicas por la mejora continua de su gestión hacia la excelencia.

Para los propósitos de esta investigación se ha optado por el Modelo European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), en el cual están los principios básicos de la Calidad Total – Excelencia, las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones. Se caracteriza por ser dinámico, y como tal, va evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

En 1988 se crea en Europa la “Fundación Europea para la Gestión de la Calidad” (EFQM), con la misión de estimular el proceso de convertir la calidad en un elemento decisivo que permita a las empresas europeas obtener una ventaja competitiva global. Por otra parte, se pretende incitar y asistir a todos los estamentos de la Europa occidental para que participen en actividades tendentes a mejorar la calidad y promover la cultura empresarial.

El modelo de la EFQM nos indica en síntesis que los resultados globales de una organización excelente se consiguen teniendo clientes satisfechos, empleados satisfechos y contribuyendo al desarrollo de la comunidad donde está implantada. Para lograr estos resultados hay que gestionar con acierto los procesos de trabajo, al personal, los recursos y las alianzas y todo ello orquestado en políticas y estrategias coherentes movidas por el liderazgo de la dirección.

El modelo de la EFQM ha sido diseñado para aplicarse a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, del país en que realice sus actividades, del sector de actividad al cual se dedique o de su experiencia en Gestión de Calidad Total (TQM).

El modelo de excelencia de la EFQM es una herramienta para la mejora del sistema de gestión que permite, por un lado, mejorar el conocimiento de la propia organización mediante una completa batería de herramientas de autoevaluación y, por el otro, mejorar el funcionamiento de la organización al identificar con claridad las áreas de mejora. No es una herramienta normativa ni prescriptiva, pero sí que es una herramienta de uso, que permite realizar un examen sistemático criterio por criterio, detectar los puntos fuertes y los ámbitos de mejora y, por último, establecer un plan de prioridades para la organización.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes” y cuatro son “Resultados”.

- ✍ Los criterios que hacen referencia a un Agente tratan sobre lo que la organización hace.
- ✍ Los criterios que hacen referencia a los Resultados tratan sobre lo que la organización logra.

El Modelo, que reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que: “Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos”.

En 1988, catorce empresas europeas, líderes de distintos sectores, fundaron la “European Foundation for Quality Management” (E.F.Q.M.), alcanzándose en la actualidad más de 800 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios. La E.F.Q.M. tiene como objetivo potenciar la posición de las empresas europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importantes de la E.F.Q.M., fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio su luz en 1991, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad, (E.O.Q.).



### **2.1.3.2. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DEL MODELO EFQM**

Los principios y los fundamentos del modelo EFQM se definen por la razón de ser del propio modelo. El modelo europeo establece que: la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y la aceptación social de una organización se consigue mediante:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Política y estrategia.
- ✓ Gestión de las personas.
- ✓ Gestión de los recursos y alianzas.
- ✓ Gestión de los procesos.

### **2.1.3.3. COMPOSICIÓN DEL MODELO EFQM**

El Modelo de Excelencia EFQM es un marco no-preceptivo basado en nueve criterios. Cinco de estos son “Agentes” y cuatro son “Resultados”:

#### **a) Criterios agentes del modelo EFQM**

Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores reflejan cómo la organización actúa. Aunque el modelo no es prescriptivo, cada Agente se descompone en cierto número de subcriterios y todos deben tenerse en cuenta. Cada subcriterio es complementado por una lista de áreas a tratar. No existe ningún requisito para tener en cuenta a todas las áreas que se tratan, sino sólo aquellas que sean aplicables a la organización. Además, pueden introducirse otras áreas. La elección depende de la organización que lleva a cabo la autoevaluación y de aquello que tenga especial importancia para sus actividades.

#### **b) Criterios resultados en el modelo EFQM**

Los criterios Resultados tratan de lo que ha alcanzado la organización y de lo que está alcanzando. Los resultados de la organización y la tendencia de todos los Criterios de los Resultados deben tratarse en términos de: lo conseguido realmente por la organización y los propios objetivos de la organización; y, si es posible los resultados de la competencia y los resultados de aquellas organizaciones “mejores de la clase”.

### **2.1.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO.**

- ✓ Integral.

- ✓ Dinámico.
- ✓ Cuantitativo.
- ✓ Permite diferenciar relaciones de causalidad y condicionalidad.
- ✓ Se apoya en bases conceptuales sólidas.
- ✓ Facilita la ponderación de factores según la naturaleza de la evaluación.
- ✓ Tiene alta racionalidad.
- ✓ Permite generar referentes cuantitativos.
- ✓ Facilita el ejercicio de análisis.
- ✓ Sistemático.
- ✓ Se puede operar en forma objetiva, periódica y sistemática.
- ✓ Combina elementos cuantitativos y cualitativos.

#### **2.1.3.5. AUTOEVALUACIÓN Y EL MODELO EFQM**

Del análisis del modelo EFQM se deduce que el proceso auto evaluativo de las instituciones educativas debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Cada criterio tiene un peso específico distinto dentro del modelo, por lo que las puntuaciones por criterio, deben ponderarse para alcanzar la puntuación final: no olvidemos que lo importante no es la puntuación sino la reflexión compartida y la identificación (entre todos) de qué es lo que debemos hacer para mejorar.
- ✓ La objetividad es una constante durante el proceso auto evaluativo, reflejando sinceramente las áreas débiles de la institución (que serán las bases sobre las que se defina las oportunas acciones de mejora), sin por ello dejar de resaltar las fortalezas de cuya ejecutoria se sienta particularmente orgulloso y como tales los valores con la escala que se merecen.
- ✓ Los integrantes de la comisión de autoevaluación deben ser elegidos teniendo en cuenta el grado de responsabilidad, que pertenezcan al mismo personal del área a evaluar y tengan una mayor visión global de la misma y se caracterice por un alto espíritu crítico y constructivo.
- ✓ Los evaluadores deben estar familiarizados con la estructura del propio cuestionario, leyendo sus instrucciones y aclarando cualquier duda que tuvieran al respecto, tanto del contenido como del proceso de auto evaluación. Cumplir con esta recomendación, asegura la validez de los juicios del evaluador al momento de asignar las puntuaciones.

### 2.1.3.6. EL MODELO EFQM Y SUS VENTAJAS

- ✓ El Modelo sirve para cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad.
- ✓ Está ordenado sistemáticamente.
- ✓ Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales.
- ✓ Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de un centro educativo.
- ✓ Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.
- ✓ Sirve para diagnosticar la situación real de un centro educativo público.
- ✓ El Modelo es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios, pero abierto en cuanto al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio.
- ✓ La aplicación del Modelo supone una implicación profunda del personal del centro educativo.
- ✓ El Modelo facilita la elaboración y corrección de la programación general anual del centro y de los demás proyectos institucionales.

### 2.1.3.7. CALIDAD Y SU RELACIÓN CON EL MODELO EFQM

Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados. Algunas son específicas y aplicables sólo en ciertos tipos de organizaciones y otras son “universales”. Asimismo podemos decir que, en general, su puesta en práctica potencia o refuerza principalmente algunos de los 9 criterios del modelo EFQM, también, suelen impactar o incidir en menor medida sobre el resto. De esta forma, las metodologías de mejora:

- ✓ Refuerzan el liderazgo (Criterio 1) pues actúan sobre el papel a desarrollar por los líderes, modificando sus compromisos y su labor.
- ✓ Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos de la organización. Así inciden en la política y estrategia (Criterio 2).
- ✓ Impactan sobre las personas (Criterio 3) e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- ✓ Conllevan un mejor aprovechamiento de los recursos (Criterio 4) de uno u otro tipo.



- ✓ Incrementan la eficacia y eficiencia de algunos procesos (Criterio 5).
- ✓ Mejoran los resultados en los clientes (Criterio 6), personas (Criterio 7) y sociedad (Criterio 8) y, en general, además repercuten sobre los resultados clave (Criterio 9).

#### **2.1.3.8. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UN CENTRO EDUCATIVO PÚBLICO.**

El Modelo aporta un conjunto de herramientas útiles para la mejora de un centro educativo. Los principales beneficiarios de su empleo son el propio centro educativo, sus clientes, el profesorado y el personal no docente que en él presta sus servicios. Para su implantación se requiere un convencimiento pleno por parte del equipo directivo y de una parte suficiente del personal del centro de que, efectivamente, es necesario mejorar y de que, mediante una aplicación sistemática y ordenada del Modelo, es posible lograrlo. El centro es el protagonista de la acción y por lo tanto es él quién debe impulsar, si lo desea, su utilización.

Cada centro puede necesitar un ritmo diferente en este proceso. El carácter abierto del Modelo permite, precisamente, su adaptación flexible en función de las características del centro, las enseñanzas que imparta, el profesorado y alumnado que tenga, las características de la comunidad educativa, el medio social, etc.

La propia experiencia en la aplicación del Modelo y la mejora continua de su propio funcionamiento producirá también modificaciones en la forma de implantar dicho Modelo.

Las etapas básicas para la aplicación del Modelo europeo de gestión de calidad en los centros educativos públicos, pueden ser las siguientes:

- ✓ Compromiso y liderazgo de las autoridades educativas: en la aplicación del Modelo deben encontrarse dos impulsos decididos, el de las Administraciones educativas que han de trabajar por una permanente mejora de la calidad en la enseñanza pública, con una implicación visible de sus responsables, y el del centro que se une a ese objetivo y que acuerda con la Administración educativa más próxima cómo hacer realidad esta preocupación por la mejora.
- ✓ Sensibilización: el profesorado y el personal no docente debe estar informado y sensibilizado sobre cuál es su responsabilidad en el funcionamiento de un centro y sobre cómo puede incorporarse a un proyecto de mejora.

- ✓ Formación en el Modelo: cuando, por efecto de las etapas anteriores, el personal del centro es proclive a la mejora y quiere saber cómo puede acometerse, estamos ante el momento oportuno para establecer un plan de formación sobre el Modelo, la autoevaluación y su funcionamiento. Esta formación estará dirigida, en principio, al Equipo Directivo y al personal que vaya a integrarse en los círculos de calidad del centro o en los equipos de mejora.
- ✓ Divulgación del Modelo: se explicará por el Equipo Directivo y por los equipos de calidad al resto del personal y a la comunidad educativa la filosofía de la gestión de calidad, las actuaciones para la mejora que desean desarrollarse y el compromiso decidido del Equipo Directivo por la mejora de la calidad del centro mediante el empleo del Modelo.
- ✓ Realización de una autoevaluación: el Equipo Directivo y los equipos de calidad efectuarán una autoevaluación del centro y analizarán los puntos fuertes y las áreas de mejora encontrados.
- ✓ Elaboración del plan o planes de mejora: el Equipo Directivo y los equipos de calidad elaborarán el plan o planes de mejora que estimen debe adoptar el centro: responsables, objetivos y procesos. Deberá existir coherencia entre los proyectos institucionales y el plan o planes de mejora que se prevean. Las modificaciones introducidas en la programación general anual, el presupuesto, el proyecto educativo, etc., han de estar en consonancia con los resultados de la autoevaluación.
- ✓ Aprobación de los planes de mejora: el Equipo Directivo presentará al Consejo Escolar el plan o planes de mejora que estime convenientes para que se decida cuáles son los más oportunos y se demuestre un compromiso claro del Consejo con las acciones de mejora. Se acordará con la Administración educativa la realización de los planes aprobados.
- ✓ Constitución de los equipos de mejora: según el plan o planes adoptados, se determinarán qué personas estarán implicadas directamente en su desarrollo y, consecuentemente, formarán parte del equipo de mejora, y se establecerá quién será el responsable.
- ✓ Ejecución y seguimiento del plan o planes de mejora aprobados: se llevará a cabo de acuerdo con lo establecido en el plan o planes (responsable, objetivos, procesos y actividades, calendario, indicadores para el seguimiento, personas implicadas y medios a utilizar, etc.).
- ✓ Verificación de los resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación: se efectuarán las actuaciones de acuerdo con lo

establecido en el plan o planes de mejora y con su calendario. Se actualizarán los planes en función de la información que se obtenga con el fin de introducir mejoras en el proceso.

- ✓ Renovación de todo el proceso global de gestión: el centro educativo adoptará el principio de mejora continua como filosofía propia de actuación. El personal se involucrará en una gestión de calidad del centro educativo al que pertenece.

#### **2.1.3.9. CONCEPTOS FUNDAMENTALES CONTENIDOS EN EFQM**

De acuerdo con la formulación de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, los conceptos básicos son los siguientes:

##### **a) Orientación al cliente**

En este contexto, la noción ampliada de cliente va más allá de su significado puramente comercial para aludir a todas aquellas personas o instituciones que se benefician directamente de las actividades del centro educativo.

El cliente es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. Un centro educativo público ha de conocer quiénes son sus clientes, cuáles son sus expectativas razonables, cuáles son sus opiniones y cuáles son sus deseos sobre cómo ha de recibir el servicio. La satisfacción del cliente también se puede medir y analizar.

##### **b) Relaciones de asociación con proveedores**

Al igual que ocurre con la noción de cliente, el concepto de proveedor posee un significado ampliado y se refiere a las personas, instituciones u organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al centro educativo.

Las relaciones con los proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor añadido a clientes y proveedores.

##### **c) Desarrollo e involucración de las personas**

En los centros educativos públicos el elemento fundamental son las personas: tanto las que prestan el servicio como las que lo reciben. El Modelo otorga un papel importante al personal que trabaja en una organización y considera decisiva

su participación e involucración en los procesos de mejora. En un centro educativo ha de existir un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades, generalizándose la comunicación y la implicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de formación, de realización y de desarrollo profesional y personal.

#### **d) Procesos y hechos**

Las actividades se gestionan ordenadas sistemáticamente en cada uno de los procesos. Estos tienen un responsable o propietario. La gestión reposa en hechos, en la medición sistemática y en la información.

#### **e) Mejora continua e innovación**

El Modelo proporciona una cultura de mejora continua. La base para mejorar se encuentra en la autoevaluación y en la formación para acometer acciones de mejora. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. La autoevaluación y la reflexión sobre la posición de un centro educativo con respecto a sí mismo y con respecto a otros centros ha de utilizarse para apoyar la innovación y la mejora.

#### **f) Liderazgo y coherencia en los objetivos**

Aquellos que tienen responsabilidades y han de ejercer el liderazgo son quienes desarrollan la cultura del centro. Son los que dirigen los recursos y los esfuerzos hacia la excelencia. La planificación y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática por el centro, y hacen que todas las actividades se orienten en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, la planificación y la estrategia del centro educativo.

#### **g) Ética y responsabilidad**

Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorga significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales. Por su propia naturaleza, en la enseñanza pública este concepto se convierte en algo esencial; la ética del servicio público ha de impulsar a todo el personal de un centro educativo a esforzarse por mejorar continuamente, en un ámbito cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad resulta fundamental.

#### **h) Orientación hacia los resultados**

El éxito continuado en el logro de los objetivos depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos, que de una u otra forma, participan en el centro educativo público.

## **2.2. BASES CONCEPTUALES:**

### **2.2.1. LIDERAZGO**

#### **2.2.1.1. DEFINICIÓN:**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como: "...cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".<sup>1</sup>

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- ✓ En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del Eider, ayudan a definir la position del Líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serian irrelevante.
- ✓ En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- ✓ El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran

---

<sup>1</sup> CHIAVENITO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Editora Madrid, 1994 Edition.

sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasara a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información.

#### **2.2.1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

##### **a. El líder autócrata**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

##### **b. El líder participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y practico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. “Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos”.

### **c. El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactoria.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil los factores cambian.

### **2.2.1.3. ELEMENTOS DE LIDERAZGO**

Todo aquel que aspira marcar una diferencia positiva en el ámbito de la gestión Administrativa, necesitara primero ser investido de autoridad. Los atributos de esta investidura no son decorativos, sino emblemáticos. Si el líder no sabe cómo hacer que su visión se concrete es solamente un sonador. “Liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”.

Para hacer realidad una visión, el líder necesita que su gente le crea y la credibilidad de cualquier plan está muy relacionada con la credibilidad del líder. Mi experiencia personal, es que corrientemente, los cambios hacia la excelencia,

hacen que la gente piense en términos de ganadores y perdedores. Esto se traduce en quienes se beneficiaran con el cambio y quienes creen que saldrán perjudicados. Si los que piensan esto último, prosperan dentro del grupo la cosa se pondrá difícil.

Los cuatro elementos básicos que el liderazgo debe brindar son: Estabilidad, justicia, seguridad y soluciones.

#### **a. Liderazgo equilibrado.**

Los líderes tambaleantes no pueden esperar que su gente los sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos extremos.

El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. No estoy aseverando de olvidar por completo nuestras experiencias anteriores, sino mantener el equilibrio estable en movimiento, para avanzar hacia el futuro. Nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para eso se le ha dado una autoridad y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr.

#### **b. Liderazgo con medidas justas.**

La vara se utilizaba también como un instrumento para medir con justicia. Tener una vara patrón, evitaba la arbitrariedad de medir todas las cosas con pasos, palmos, codos y pies. Actualmente estas medidas están normalizadas, es decir son normales, se ajustan a una norma. Aquellas que no se ajustan son anormales, arbitrarias y en consecuencia injustas. La justicia es lo que mantiene la paz y la unidad en cualquier grupo, equipo o nación.

Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia.

#### **c. Liderazgo que les brinde protección y seguridad.**



Aquellos que están en autoridad deben velar por la seguridad de aquellos que se les ha confiado. La intimidación externa siempre se presentara cuando un equipo, una empresa y una nación se lanzan en busca de la excelencia. Es ingenuo pensar que no se presentaran resistencias activas para impedir que se alcancen las metas de excelencia. Siempre que se intenta superar algo, se incomodara a alguien. No se conquista un torneo o un mercado sin luchar con otros.

Las empresas y los deportistas tienen competidores. No los tendrán también las naciones, las Instituciones educativas también en un proceso dinámico de cambios y desarrollo institucional tenemos competidores que cada vez van haciendo algo que nosotros no estamos logrando hacer pese a nuestras amplias posibilidades administrativas de gestión.

#### **d. Liderazgo tenga capacidad de vencer la inercia.**

La palanca es una herramienta elemental que se estudia en la física clásica y consiste simplemente en una vara. Su principio básico implica una multiplicación de la fuerza. Mediante ella se logra vencer la inercia de cosas pesadas, que sin ella no se podrían mover.

El líder es un facilitador, no puede detenerse ante la dificultad que implica mover obstáculos que se interponer a sus metas en el camino hacia la excelencia. Nunca se conoce el verdadero carácter de las personas hasta que se les da autoridad y es cuando muestran su gesto, el orgullo, la jactancia, vanidad, aprovechamiento del cargo para asuntos personales y otros que crean un malestar administrativo y vulnera la ética de los profesionales en educación.

#### **2.2.1.4. EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica. Según esta perspectiva, el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y

actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de uno o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo.

#### **2.2.1.5. LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.<sup>2</sup>

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para estos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaz y deseoso de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quien recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta

---

<sup>2</sup> GOLEMAN Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Vergara. Buenos Aires. 1999.

fuerza se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Según esta teoría, el líder supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, estos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque este representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el arriba.

#### **2.2.1.6. IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El liderazgo es evidente en la gestión de la calidad de los centros educativos; existen cinco factores que presentan mayor correlación con la eficacia de una institución educativa:

- ✓ Liderazgo del director y atención que presta a la instrucción.
- ✓ Grandes expectativas de los profesores sobre los alumnos.
- ✓ Énfasis del trabajo en el aula sobre las habilidades básicas.
- ✓ Control continuo del progreso del alumno.
- ✓ Clima ordenado y seguro en el centro.

Hay una serie de indicadores que hacen que las escuelas sean deseables por su eficacia o excelencia agrupándolos en dos dimensiones: variables organizativas y estructurales (Liderazgo pedagógico, clima ordenado y seguro, altas expectativas, autonomía curricular, desarrollo del personal de la escuela, máxima

dedicación al tiempo de aprendizaje, mejora de la instrucción, participación de los padres, estabilidad del profesorado) y variables de proceso (visión de lo que se desea, seguimiento de la comunidad e implicación en un proyecto común, objetivos, importancia de los resultados académicos, trabajo en equipo).

#### **2.2.1.7. LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR**

El autor Richard L. Daft (2011: 167), define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

El filósofo Hugo Landolfi (2010: 73) afirma: El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

Según Alexander Luis Ortiz Ocaña (2005:102.), un director es considerado líder pedagógico si logra en su gestión:

- ✓ La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- ✓ Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- ✓ Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- ✓ Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

- ✓ El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

Por tanto, el director como líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El director como líder pedagógico convierte la institución educativa en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su institución actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El ministerio de educación, en las Rutas del aprendizaje, Fascículo de Gestión (2015: pág. 10), plantea características que debe poseer un director para ejercer liderazgo pedagógico en la institución educativa, siendo estas:

- ✓ Capacidad Técnica.
- ✓ Manejo Emocional y Situacional.
- ✓ Manejo Organizacional.

#### **2.2.1.8. MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL DEL DIRECTOR**

Daniel Goleman (1995: 45) afirma que, las emociones son importantes para el ejercicio de la razón. Entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones, trabajando con la mente racional y capacitando o incapacitando al pensamiento mismo. Del mismo modo, el cerebro pensante desempeña un papel fundamental en nuestras emociones, exceptuando aquellos momentos en los que las emociones se desbordan y el cerebro emocional asume por completo el control de la situación. En cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional y nuestro funcionamiento vital está determinado por ambos.

Por tanto las emociones son las expresiones exteriores de los sentimientos acumulados y formados en las áreas de la imaginación y la visualización.

Actualmente vivimos en un mundo donde cada día perdemos sensibilidad ante nuestro entorno y las personas que nos rodean, muchas veces debido a que nos es difícil hacer contacto con nuestros sentimientos. De ahí la importancia de tener una educación emocional que nos permita hacernos conscientes de aquello que sentimos, es decir poder convertirnos en nuestros propios observadores para ir

analizando descubriendo y por lo tanto controlando aquello que nos mueve a actuar, y tener cada vez mayor control de nuestras respuestas.

#### **2.2.1.9. MANEJO ORGANIZACIONAL DEL DIRECTOR**

Según, Kerzner, (1998: 76) El proceso de organizar es diseñar la organización y seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados. Con la organización se establecen los procedimientos para operacionalizar los planes y el uso de los recursos disponibles para lograr unas metas particulares de la organización.

Por tal razón, el director de una institución educativa debe preparar una organización escolar que permita el logro de los planes operacionales diseñados por todos los miembros de la comunidad educativa, manteniendo así un clima organizacional adecuado y productivo.

Castillo Ortiz, Alicia. (2005: 80) Afirma: “La escuela, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de la sociedad que crea la escuela con ese propósito. Para que una escuela sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros. Esa escuela tiene que utilizar adecuadamente los recursos humanos, debe promover cohesión entre sus miembros y éstos deben mantener una moral alta. Además, los miembros de utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución adecuada de los problemas que se presenten. Es importante que a través de la gestión educativa se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso educativo más exitoso”.

Siendo así el trabajo del líder pedagógico, la de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover

la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad educativa.

El ministerio de Educación en las Rutas de Aprendizaje, en el Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas (2015:10), considera entre las características de un director para ejercer un liderazgo pedagógico, el manejo organizacional y lo define: “Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo”.

#### **2.2.1.10. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que emplea un gerente cuando pretende que el grupo vaya más allá de los límites o que consiga toda una serie de metas empresariales nuevas.

Este concepto contiene las prácticas que hacen que un líder sea más efectivo en el manejo de su gente y en el logro de resultados. El líder transformador orienta precisamente sus esfuerzos hacia causas trascendentales: el desarrollo de las personas y de su entorno. Lo notable del líder transformador consiste en movilizar a las personas hacia causas que tienen un significado mayor que uno mismo, hacia principios que mejoren el mundo. (Fischman, D. 2005:7).

El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión e posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo. El liderazgo transformacional es una estrategia adecuada para dirigir los centros educativos en el contexto de cambio en el que se encuentra actualmente.

El liderazgo transformacional apunta a que las instituciones también necesitan cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, y para eso necesitan un liderazgo adecuado. Por ello, de acuerdo con, Leithwood (1994), planteó tres ideas como punto de partida: 1. Las escuelas con instituciones imperfectas, pero permanentes e imprescindibles para la sociedad, para conseguir educar e impulsar su desarrollo. 2. Las escuelas son instrumentos de cambio social. En un mundo donde el conocimiento ha llegado a ser un poder capital y la principal fuente de recursos y desarrollo, se puede entender que el proceso de la educación es el más importante proveedor de ese poder. 3. El objetivo de un liderazgo en esta línea tendría tres aspectos: a) desarrollar una amplia

participación; b) desarrollar una visión; e) asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en sus esfuerzos por conseguir los objetivos de la organización. (Zaldívar, P. 2011:69).

#### 2.2.1.11. EL LÍDER TRANSFORMACIONAL

Un líder transformacional es aquel capaz de provocar cambios en los individuos y en las empresas, ayudando con frecuencia a las empresas en apuros a dar un vuelco en su rendimiento.

El liderazgo transformacional se ha convertido en un tema muy popular en la literatura reciente sobre el liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional).

Bernard M. Bass, el liderazgo puede clasificarse en dos formas: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional abarca las teorías expuestas en el capítulo y requiere que los líderes averigüen lo que los seguidores necesitan para alcanzar sus metas y las de la empresa, clasifica esas necesidades y ayuda a los seguidores a tener la seguridad de que pueden cumplir con sus objetivos. En cambio, el liderazgo transformacional los motiva para que hagan más de lo previsto inicialmente: aumentando el valor percibido de la tarea, consiguiendo que antepongan la meta del grupo a su interés personal y elevando su necesidad a nivel de autorrealización.

#### 2.2.1.12. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las cualidades de un líder transformacional son las siguientes:

- ✍ **Carisma.** Un líder transformacional es aquél que tiene una visión clara de la empresa y que es capaz de comunicar de manera precisa esa visión a los miembros del grupo. Por ejemplo, un líder transformacional detecta con facilidad lo que es importante para los individuos y para la organización en su conjunto.
- ✍ **Confianza.** Un líder transformacional posee un buen sentido de los negocios, y es capaz de intuir que decisiones afectarán de manera positiva a la empresa. Esto proporciona al líder la capacidad de actuar con confianza, que transmite asimismo a los miembros del equipo.
- ✍ **Respeto y lealtad.** Un líder transformacional inspira respeto y lealtad entre los individuos al tomarse tiempo para hacerles saber que son importantes.



✍ **Elogio expresivo.** Un líder transformacional elogia a los miembros de su equipo con frecuencia por un trabajo bien hecho. Al hacerles saber hasta qué punto han contribuido al éxito común, les estimula para retos futuros.

✍ **Inspiración.** Un líder transformacional es un maestro a la hora de ayudar a los demás a hacer algo para lo que ellos no se sentían capacitados. El líder lo consigue mediante frases de elogio y de ánimo.

### **2.2.1.13. COMPORTAMIENTOS Y ATRIBUTOS DE LOS LÍDERES TRANSFORMACIONALES**

Si bien aún queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. Al igual que en el caso de los líderes carismáticos, un buen liderazgo transformacional requiere la habilidad para iniciar el cambio y cuestionar el status que, reconocer las oportunidades para la organización y para otros, y asumir riesgos y estimular a otros para que hagan lo mismo. El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión del futuro y atraer a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella. Deben estar en condiciones de servir de modelos en la ruta, es decir, dar ejemplo de compromiso con una visión y valores compartidos. Los líderes transformacionales entienden que, para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas, estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas y a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros.

### **2.2.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Sabemos todos que hoy en día la planificación estratégica debe de estar presente en todas las organizaciones ya sean pequeñas o grandes, para poder alcanzar de una forma satisfactoria el éxito. Es así que muchos autores nos otorgan muchos conceptos acerca de lo que significa, pero podemos resumirlos y decir que el planeamiento estratégico nos permite realizar modificaciones respondiendo así a los cambios que se dan en el mercado, siendo por esto un proceso dinámico debido a su flexibilidad.

Fernández, E. (1999), define la planificación estratégica como un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable.

La planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad.

#### **2.2.2.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Es de una importancia tan vital que merece un estudio profundo en lo que se refiere a su definición y uso, así como a su relación con otros aspectos de la dirección.

El término “estrategia” viene de las palabras griegas: strategos, que significa “general”, stratos, que significa “ejército”, agein, que significa “conducir”.

Por lo tanto estrategia, según el diccionario, se refiere a un plan para la conducción general de una guerra o de un sector de la misma

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

En 1954 Peter Drucker: “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

En 1962 Alfred Chandler: “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

Posteriormente Henry Mintzberg define “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la

empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes. Estrategia Global: Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multiboméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

Década de los 60: Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo" Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica.

Una definición más reciente aun de Gerencia Estratégica, se considera que debe describirse desde varios puntos de vista:

- ✍ El porvenir de las decisiones actuales.
- ✍ Proceso.
- ✍ Filosofía.
- ✍ Estructura.

***El porvenir de las decisiones actuales:*** Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

***Procesos:*** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

***Filosofía:*** Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

***Estructura:*** Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación

Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

#### **2.2.2.2. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivos:

- ✓ Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- ✓ Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- ✓ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Pero tal y como sabemos cualquier instrumento no actúa por sí sólo, sino que es necesario que todos los trabajadores de una empresa se comprometan realmente a seguir los planes de acción, ya que ésta no elimina los riesgos sino que tan solo nos ayuda a identificar los planes estratégicos para reducir la incertidumbre; y debemos realizar una planificación estratégica cada cierto tiempo ya que el mercado es muy cambiante.

#### **2.2.2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN**

Es el modo de concebir y desarrollar estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro;

proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos directivos de la institución.

### **2.2.3. DELIMITACIONES CONCEPTUALES**

#### **a) Gerencia:**

Se supone que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).

#### **b) Gerencia Educativa Estratégica:**

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo

estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades.

Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las

decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

**c) Planificación:**

Es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización.

**d) Organización:**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

**e) Dirección:**

Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino “directio”.

**f) Gestión:**

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

**g) Gestión Educativa:**

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas

públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

#### **h) Gestión Institucional:**

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

#### **i) Gestión Estratégica:**

Con el paso del tiempo la mayoría de los sistemas de gestión se han ido modificando para poder facilitar el desarrollo de los sistemas organizativos que son tan complejos y que a su vez son adoptados cada vez con mucha más frecuencia.

En el caso en particular de la gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados.

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se



encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos. Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa, ya que se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiesta dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda empresa en algún momento de su camino. Es importante que se tenga en consideración que la gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido también debemos remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

**j) Alianza estratégica:**

Es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones y el crecimiento orgánico.

**k) Modelo de Gestión:**

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesto y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Es un modelo de toma de decisiones dentro de una organización. Es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

Siempre hay un modelo de gestión. Toda organización posee un modelo de gestión. Este puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus propiedades pueden ser o no ser transparentes; pero siempre existen. Siempre están aunque no lo veamos a simple vista, aunque no se explique directamente. Una modalidad de análisis organizacional consiste justamente en hacer explícito el modelo de gestión vigente.

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años ochenta. Antes se hablaba de estilos de gerencia y se estudiaba a los héroes y próceres de las grandes corporaciones tales como Watson en IBM, Mary Kay, Lee, la coca, etc. Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no respondía exclusivamente a una cuestión de liderazgo y que otras variables pueden tener un gran peso como

determinantes del éxito, entre ellas adquieren importancia los componentes culturales de cada institución.

### **l) Teoría Gerencial:**

En el siglo XX no interesó quiénes nacían siendo jefes, sino cómo hacer un buen gerente, por lo que se dio más importancia a su comportamiento que a sus características de personalidad.

Este enfoque se dirige al logro de los objetivos (tarea) o a la atención y consideración hacia las personas (relaciones humanas).

Estas teorías son básicamente para comprender el comportamiento de los gerentes, ya que hay gerentes de tarea, es decir, aquellos que sólo se ocupan de producir, producir y producir, sin considerar al personal que tienen a su mando; y los gerentes de relaciones humanas, que solamente se dedican a la relación social y olvidan los objetivos de la organización en la cual están insertos, del grupo o equipo que dirigen.

### **m) Diseño de un modelo de gestión:**

El Diseño de un modelo es una representación de una parte de la realidad, se elabora, para facilitar la comprensión y estudiar el comportamiento de algún aspecto en particular, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido.

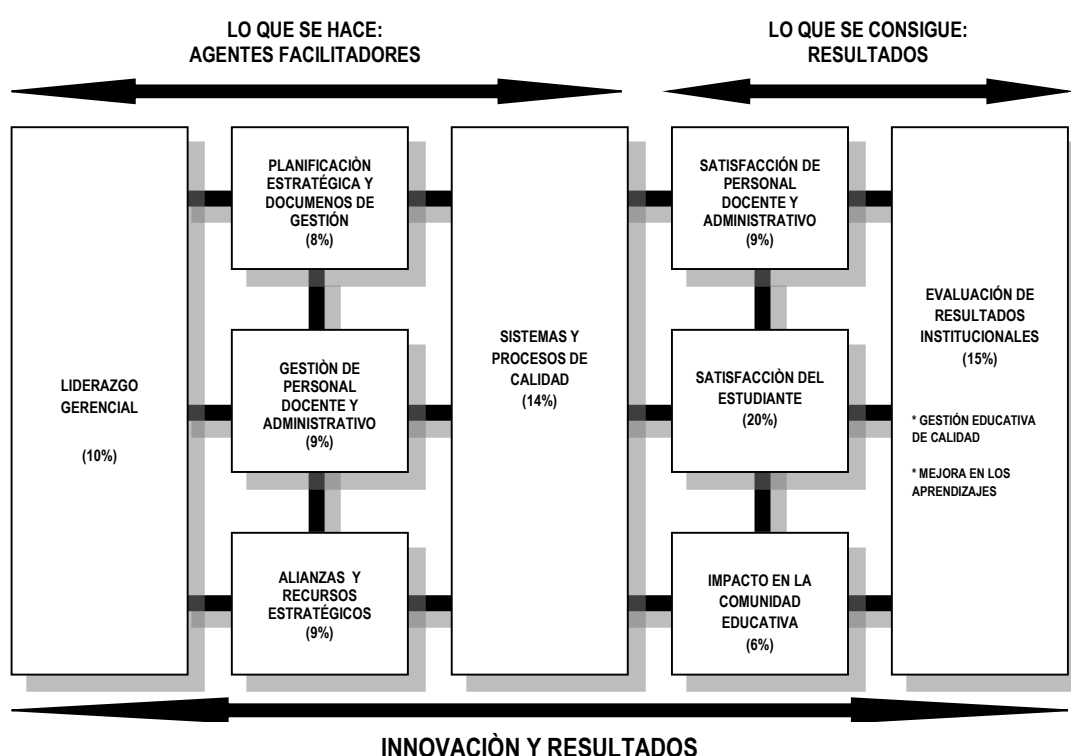
Para contextualizar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) es preciso comprender su finalidad, al respecto, Mata (2004) cita a Johnson-Laird, quien comenta que nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir modelos, es decir, representaciones mentales acerca del mismo, por ello, los modelos nos llevan a comprender y a explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y, de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; es importante señalar que un modelo no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los cuestionarios de autoevaluación fueron elaborados en relación a los criterios agentes y resultados del Modelo EFQM, adecuados a la realidad del CEBA “Karl Weiss”, resultando el siguiente esquema:



El cuestionario es validado por el grupo de docentes participantes. Esto será posible por su sencillez, entendimiento y recopilación adecuada de la información requerida.

Para la validación del cuestionario de autoevaluación se seleccionaron todos los seis (6) docentes que laboran en el CEBA Karl Weiss.

De la aplicación previa del cuestionario, se pudo precisar lo siguiente:

- a) Fue considerado con algún grado de complejidad la redacción de la valoración de las respuestas y la redacción de algunas preguntas formuladas.
- b) Algunos docentes tuvieron dudas en algunas de las preguntas formuladas por desconocimiento del Modelo de Calidad EFQM.

Se plantearon las siguientes acciones para garantizar la validación de los cuestionarios:

- a) Asesoramiento y monitoreo por parte del responsable de la investigación a los participantes del proceso de autoevaluación (docentes). Asimismo, se comunicó la finalidad de la aplicación de los cuestionarios.
- b) Reformulación en la redacción de algunas preguntas del cuestionario, según grupo investigado y de las valoraciones consideradas como respuesta.

### 3.1.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN.

Para la interpretación de los resultados de la autoevaluación se ha utilizado la valoración asignada a las preguntas planteadas en los cuestionarios, como a continuación se indica:

#### EQUIVALENCIAS DE VALORES PARA LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Valores	Grado de Avance	Equivalencia
V1	0%	No se ha realizado ningún avance
V2	33%	Hay cierto avance
V3	67%	Hay un avance significativo
V4	100%	Objetivo, solución o resultado logrado

Para ello se aplicó a los nueve componentes del Modelo EFQM:

1. Liderazgo gerencial,
2. Planificación estratégica y documentos de gestión,
3. Gestión de personal docente y administrativo,
4. Alianzas y recursos estratégicos,

5. Sistemas y procesos de calidad,
6. Satisfacción del personal docente y administrativo,
7. Satisfacción del estudiante,
8. Impacto en la comunidad educativa y
9. Evaluación de Resultados institucionales.

### 1. Liderazgo gerencial.

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el rango de 17% al 39% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 01**  
**Involucramiento del Director en la gestión de calidad.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	1	17%	33%	6%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que el director se involucra en la gestión de la calidad de la institución, en un nivel de 17%.

**Cuadro N° 02**  
**Cualidades del director es accesible y escucha al personal**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	2	33%	67%	22%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				33%

Los docentes encuestados indicaron que la cualidad de accesibilidad y de escucha del director está en un nivel de 33%.

**Cuadro N° 03**  
**El Director apoya las mejoras e involucra a todos**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	1	17%	0%	0%
V2	4	67%	33%	22%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				33%

Los docentes encuestados indicaron que el apoyo del director en las mejoras de la I.E. y se involucra con los demás, está en un nivel de 33%.

**Cuadro N° 04**  
**El Director colabora en definir los planes de mejora de la calidad de la Institución.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	4	67%	33%	22%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que si el director ayuda en la definición de prioridades en las actividades, está en un nivel de 22%.

**Cuadro N° 05**  
**El Director, toma decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				28%

Los docentes encuestados indicaron que el director toma las decisiones oportunas y adecuadas que le competen, está en un nivel de 28%

**Cuadro N° 06**  
**El Director atiende los requerimientos y demandas educativas de los estudiantes y padres de familia.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	1	17%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	2	33%	67%	22%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				39%

Los docentes encuestados indicaron que el director atiende los requerimientos y demandas educativas de los estudiantes y padres de familia, está en un nivel de 39%.

**Cuadro N° 07**  
**El Director toma iniciativas para la elaboración de los proyectos educativos y planificación estratégica de la Institución**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que el director toma iniciativas para la elaboración de los proyectos educativos y planificación estratégica de la Institución, está en un nivel de 17%.

**Cuadro N° 08**  
**El Director reconoce y valora los esfuerzos de los docentes y administrativos implicados en la planificación estratégica.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que el director reconoce y valora los esfuerzos de las personas implicadas en la planificación y estrategias está en un nivel de 17%

## **2. Planificación estratégica y de documentos de gestión.**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el



rango de 11% al 22% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 09**

**La elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular del Centro, Reglamento Interno y Plan Anual de trabajo se han realizado de acuerdo a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular del Centro, Reglamento Interno y Plan Anual de trabajo se han realizado de acuerdo a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, en un nivel de 11%

**Cuadro N° 10**

**La Institución planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de alumnos y comunidad.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que respecto a si la Institución planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de alumnos y comunidad está en un nivel de 22%

**Cuadro N° 11**

**Coherencia dentro de la planificación y estrategia de la Institución, acorde con la realidad educativa para estudiantes adultos.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	1	17%	33%	6%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que la Coherencia dentro de la planificación y estrategia de la Institución, acorde con la realidad educativa para estudiantes adultos está en un nivel de 17%

**Cuadro N° 12**  
**En la Institución hay una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que En la Institución hay una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia está en un nivel de 11%

**3. Gestión de personal docente y administrativo.**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el rango de 17% al 45% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detalla en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 13**  
**La formación del personal corresponde a las necesidades de la Institución Educativa.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	1	17%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	3	50%	67%	34%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				45%

Los docentes encuestados indicaron que respecto a si la formación del personal corresponde a las necesidades de la Institución Educativa está en un nivel de 45%

**Cuadro N° 14**  
**En Institución Educativa se potencian iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que en Institución Educativa se potencian se potencian iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos, en un nivel de logro de 22%

**Cuadro N° 15**  
**En la institución se ha establecido participación de docentes en la**  
**planificación estratégica desde el punto de vista de las áreas**  
**curriculares.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que se ha establecido participación de docentes en la planificación estratégica desde el punto de vista de las áreas curriculares en un nivel de 17%

**Cuadro N° 16**  
**En la Institución se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el**  
**esfuerzo de mejora del personal.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				28%

Los docentes encuestados indicaron que en Institución Educativa se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal en un nivel de 28%

#### **4. Alianzas y recursos estratégicos.**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el rango de 6% al 11% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 17**  
**La infraestructura y los recursos tecnológicos y materiales asignados responden a las necesidades de la institución.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	5	83%	0%	0%
V2	1	17%	33%	6%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				6%

Los docentes encuestados indicaron que la infraestructura y los recursos tecnológicos y materiales asignados responde a las necesidades de la institución está en un nivel de logro de 6%

**Cuadro N° 18**  
**La Institución entabla relaciones con los órganos superiores (DRE, UGEL) para su planificación estratégica.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución entabla relaciones con los órganos superiores (DRE, UGEL) para su planificación estratégica, en un nivel de 11%

**Cuadro N° 19**  
**La Institución realiza proyectos de innovación en coordinación con instituciones como alianzas estratégicas para identificar nuevas oportunidades.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución realiza proyectos de innovación en coordinación con instituciones como alianzas estratégicas para identificar nuevas oportunidades, está en un nivel de 11%

**Cuadro N° 20**  
**La Institución promueve y potencia la innovación educativa, mediante proyectos educativos y productivos.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución promueve y potencia la investigación e innovación educativa, está en un nivel de logro de 11%

**5. Sistemas y procesos de calidad.**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el rango de 17% al 22% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 21**  
**Las demandas de la comunidad educativa son tomadas en cuenta por la Institución en su planificación estratégica.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que las demandas de la comunidad educativa son tomadas en cuenta por la Institución en su planificación estratégica, está en un nivel de 17%

**Cuadro N° 22**  
**La Institución asigna con claridad las tareas a los responsables docentes y administrativos.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	4	67%	33%	22%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que se asignan con claridad las tareas a los responsables docentes y administrativos, está en un nivel de 22%.

**Cuadro N° 23**

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

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	4	67%	33%	22%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa, está en un nivel de 22%

**Cuadro N° 24**

**La Institución promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos, está en un nivel de 17%

## **6. Satisfacción del estudiante**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan en el 22% de un 100%, según el tipo de pregunta, conforme se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 25**  
**La Institución tiene en cuenta cómo perciben los alumnos a la institución en sus aspectos más importantes.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	4	67%	33%	22%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución tiene en cuenta cómo perciben los alumnos a la institución en sus aspectos más importantes, está en un nivel de logro del 22%

**Cuadro N° 26**  
**El estudiante está informado de aquellos aspectos de la Institución que inciden en su satisfacción.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	2	33%	0%	0%
V2	4	67%	33%	22%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que el estudiante está informado de aquellos aspectos de la Institución que inciden en su satisfacción, está en un nivel de 22%

**Cuadro N° 27**  
**La Institución compara sistemáticamente el grado de satisfacción de alumnos y padres con el de otras instituciones educativas.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución compara sistemáticamente el grado de satisfacción de alumnos y padres con el de otras instituciones educativas, en un nivel de 22%

**Cuadro N° 28**  
**La Institución actúa sobre las áreas curriculares en función del grado de satisfacción de los alumnos y padres en función a lo obtenido en las evaluaciones.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución actúa sobre las áreas curriculares en función del grado de satisfacción de los alumnos y padres en función a lo obtenido en las evaluaciones, está en un nivel de logro del 22%

**7. Satisfacción del Personal docente y administrativo**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el rango de 11% al 22% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 29**  
**La Institución verifica periódicamente como percibe el personal las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	3	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución verifica periódicamente como percibe el personal las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo, lo cual está en un nivel del 17%.



**Cuadro N° 30**  
**La Institución mide periódicamente factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución mide periódicamente factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación está en un nivel de 11%

**Cuadro N° 31**  
**El personal de la Institución está informado de los resultados de los anteriores procesos.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

Los docentes encuestados indicaron que el personal de la Institución está informado de los resultados de los anteriores procesos, está en un nivel de 22%

**Cuadro N° 32**  
**La Institución actúa sobre las áreas que se requieren en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución actúa sobre las áreas que se requieren en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores, está en un nivel de 11%

## **8. Impacto en la comunidad educativa**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de

acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el rango de 11% al 22% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 33**

**La Institución evalúa el impacto de los niveles de aprendizaje, incidentes en salud escolar y reconocimientos en la comunidad educativa.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	1	17%	33%	6%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	5	83%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución evalúa el impacto de los niveles de aprendizaje, incidentes en salud escolar y reconocimientos en la comunidad educativa, está en un nivel de 17%.

**Cuadro N° 34**

**La comunidad escolar está informada sobre los resultados de las evaluaciones de la institución.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que La comunidad escolar está informada sobre los resultados de las evaluaciones de la institución, está en un nivel de 11%

**Cuadro N° 35**

**La Institución se compara sistemáticamente con otros centros su nivel de impacto en la comunidad para la mejora continua.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

De los 6 docentes encuestados indicaron que la Institución se compara sistemáticamente con otros centros su nivel de impacto en la comunidad para la mejora continua, está en un nivel de logro del 22%

**Cuadro N° 36**  
**La Institución establece medidas correctivas de impacto en la comunidad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que la Institución establece medidas correctivas de impacto en la comunidad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores, está en un nivel de 11%

**9. Evaluación de Resultados institucionales**

A continuación se tabulan e interpretan los datos de este componente producto de la aplicación del cuestionario del Modelo EFQM a seis (6) docentes de acuerdo a sus valores y sus respectivas equivalencias que resultan entre el rango de 11% al 22% de un 100%, según el tipo de pregunta, según se detallan en los cuadros siguientes:

**Cuadro N° 37**  
**Se conocen, evalúan y valoran los resultados de la gestión institucional**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	5	83%	0%	0%
V2	0	0%	33%	0%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que se conocen, se evalúan y se valoran los resultados de la gestión institucional, en un nivel de 11%

**Cuadro N° 38**  
**Se mide, conoce y valora la obtención de objetivos de los proyectos de innovación de la Institución.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				11%

Los docentes encuestados indicaron que se mide, conoce y valora la obtención de objetivos de los proyectos de innovación de la Institución, está en un nivel de 11%

**Cuadro N° 39**  
**Se miden, conocen y valoran los resultados de los procesos de planificación y programación curricular.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	4	67%	0%	0%
V2	1	17%	33%	6%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				17%

Los docentes encuestados indicaron que se mide, conocen y valoran los resultados de los procesos de planificación y programación curricular, está en un nivel de 17%

**Cuadro N° 40**  
**Se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal docente.**

Valores	N° Personas Encuestadas (A)	% Personas Encuestadas (B)	Grado de Avance Equivalencia (C)	Promedio (B x C)
V1	3	50%	0%	0%
V2	2	33%	33%	11%
V3	1	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	6	100%		
Promedio de Avance ==>				22%

De los 6 docentes encuestados indicaron que se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal docente, está en un nivel de 22%

### 3.1.2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DÉBILES SEGÚN INSTRUMENTO.

El análisis efectuado de la información recopilada y procesada nos permite determinar las áreas que requieren mejora en el Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) KARL WEISS, siendo los puntos débiles en los siguientes aspectos tales como:

#### CRITERIO 1: LIDERAZGO GERENCIAL

1. Niveles de compromiso en la gestión de calidad.
2. Participación en la definición de prioridades en las actividades.
3. Toma de decisiones oportunas, para el mejoramiento de los planes de mejora institucional.
4. Iniciativa para la elaboración de proyectos productivos, colaborativos y planificación de la Institución, con enfoque ambientalista y orientados al estudiante adulto.

5. Reconocimiento y valoración a los esfuerzos a los profesores implicados en la planificación y estrategias.

## **CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN**

1. Elaboración y actualización del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular del Centro, Reglamento Interno y Plan Anual de trabajo.
2. Planificación y estrategia de la Institución acorde con la realidad educativa para estudiantes adultos.
3. Cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia.
4. Propuestas de proyectos por áreas curriculares con enfoque ambiental.

## **CRITERIO 3: GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

1. Iniciativa para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos con enfoque ambientalista.
2. Participación de docentes en la planificación estratégica desde el punto de vista de las áreas curriculares.

## **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS ESTRATÉGICOS**

1. Infraestructura, recursos tecnológicos y materiales que se adecuen a las necesidades de la institución.
2. Relaciones con los órganos superiores (DRE, UGEL) para mejorar su planificación estratégica.
3. Desarrollo de proyectos de innovación en coordinación con instituciones como alianzas estratégicas para identificar nuevas oportunidades.
4. Innovación educativa, mediante proyectos educativos y productivos con enfoque ambientalista.

## **CRITERIO 5: SISTEMAS Y PROCESOS DE CALIDAD**

1. Planificación estratégica con demandas de la comunidad educativa.
2. Promoción del personal a la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.

#### **CRITERIO 6: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

1. Valoración del personal en los aspectos de condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo.
2. Medición de los factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, nivel de formación y participación.
3. Actuación sobre las áreas que se requieren reforzar según resultados obtenidos de las evaluaciones.

#### **CRITERIO 7: SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE.**

1. Tomar en cuenta las demandas educativas de los estudiantes de la institución en sus aspectos más importantes.
2. Participación del estudiantado y mantenerlo informado al estudiante así como recoger experiencias para mejorar la planificación estratégica para su satisfacción.

#### **CRITERIO 8: IMPACTO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

1. Recoger información de la comunidad educativa para mejorar: niveles de aprendizaje, incidentes en salud escolar, reconocimientos, etc.
2. Evaluar los aprendizajes que tienen impacto en la sociedad.
3. Información a la comunidad a cerca de la marcha de la institución.
4. Establecer medidas correctivas de impacto en la sociedad en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones.

#### **CRITERIO 9: EVALUACIÓN DE RESULTADOS INSTITUCIONALES**

1. Diagnosticar y valorar los resultados de la gestión institucional.
2. Conocer, evaluar y valorar los resultados de la gestión institucional, de los proyectos de innovación de la institución, de los procesos de planificación, programación curricular y gestión del personal docente.

### **3.1.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES SEGÚN INSTRUMENTO.**

En cuanto a los puntos fuertes o fortalezas del CEBA KARL WEISS, se pueden señalar los siguientes:

#### **CRITERIO 1: LIDERAZGO**

1. Accesible y escucha al personal docente.
2. Apoya la planificación estratégica.
3. Atiende al estudiantado para recoger sus demandas educativas.

#### **CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN**

1. Existencia documentos y material que sirva como guía para elaborar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno y Plan Anual de Trabajo.
2. Personal predispuesto a colaborar en la planificación estratégica.

#### **CRITERIO 3: GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

1. Personal directivo y docente capacitado con maestrías.
2. Disposición de docentes y directivos para elaborar documentos de gestión.

#### **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS ESTRATÉGICOS**

1. Municipalidad distrital y Centros de Educación Técnico productivo con quienes se puede realizar alianzas estratégicas.
2. Comunidad educativa dispuesta a participar en la mejora del medio ambiente y el tratamiento del agua.

#### **CRITERIO 5: SISTEMAS Y PROCESOS DE CALIDAD**

1. Disposición de material educativo para el mejoramiento de los sistemas y procesos de calidad educativa.
2. El personal se involucra en los procesos de monitoreo y supervisión educativa para el mejoramiento de los sistemas y procesos educativos de calidad.

#### **CRITERIO 6: SATISFACCIÓN DEL ESTUDIANTE**

1. Satisfacción de estudiantes por participar en las actividades educativas de su institución.
2. Estudiantes que trabajan y estudian conocen su realidad.

#### **CRITERIO 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

1. Satisfacción de docentes al colaborar con su institución educativa.
2. Satisfacción de administrativos que se involucran en las tareas educativas.

#### **CRITERIO 8: IMPACTO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

1. La comunidad educativa se involucra en las actividades de la institución.
2. El entorno de la comunidad busca ser partícipe de proyectos educativos.

#### **CRITERIO 9: EVALUACIÓN DE RESULTADOS INSTITUCIONALES**

1. Favorables en actividades deportivas y cívicas.
2. La comunidad percibe algunos logros de la institución.

Conocidos los puntos débiles (debilidades) y los puntos fuertes (fortalezas) se formulará la propuesta de mejora continua orientados hacia una gestión de calidad.

#### **3.1.4. PUNTOS QUE REQUIEREN DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA.**

Para el CEBA “Karl Weiss”, se han priorizado tres (3) criterios siendo estos: i) liderazgo gerencial, ii) planificación estratégica y documentos de gestión y iii) las alianzas y recursos estratégicos; por las razones que se detallan a continuación:

#### **CRITERIO 1: LIDERAZGO GERENCIAL.**

Se ha seleccionado este criterio con la finalidad de mejorar lo siguiente:



1. Involucrar al director en la gestión de la calidad de la institución educativa.
2. Definir los planes de mejora de la calidad de la institución.
3. Toma de decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional
4. La toma iniciativas para la elaboración de los proyectos educativos y planificación estratégica de la Institución.
5. Reconocimiento y valoración de los esfuerzos de los docentes y administrativos implicados en la planificación estratégica

## **CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN**

Se ha seleccionado este criterio con la finalidad de mejorar lo siguiente:

1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular del Centro, Reglamento Interno y Plan Anual de trabajo, teniendo en cuenta el análisis de las necesidades y expectativas.
2. Diseñar una planificación estratégica de la Institución acorde con la realidad educativa para estudiantes jóvenes y adultos que recién están culminando la educación básica y prepararlos para afrontar el mundo laboral.
3. Instaurar una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia.
4. Efectuar propuestas de proyectos por áreas curriculares con enfoque ambiental.

## **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS ESTRATÉGICOS**

1. Gestionar una infraestructura, recursos tecnológicos y materiales que se adecuen a las necesidades de los estudiantes.
2. Establecer relaciones con los órganos superiores (DRE, UGEL) para mejorar su planificación estratégica.
3. Incentivar permanentemente el desarrollo de proyectos de innovación en coordinación con instituciones como alianzas estratégicas para identificar nuevas oportunidades.

4. Potenciar la innovación educativa, mediante proyectos con los estudiantes bajo el enfoque ambientalista.

### **3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

**“PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO GERENCIAL, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA – CEBA KARL WEISS”.**

#### **PRESENTACIÓN**

En Centro de Educación Básica Alternativa – CEBA “Karl Weiss”, existe escasa gestión educativa estratégica en la conducción del personal y comunidad educativa, por carencia de liderazgo, planificación estratégica y la realización de alianzas estratégicas con instituciones que puedan coadyuvar a un modelo de calidad de la educación conforme lo establece el modelo de gestión basado en el enfoque EFQM. La participación del personal directivo y docente en éste programa es de vital importancia, pues es parte de la solución.

Se observa poca gestión educativa comunitaria: escasa vinculación del CEBA Karl Weiss con la comunidad educativa, instituciones del estado que permitan establecer alianzas para elevar los aprendizajes de los estudiantes, conforme lo menciona el Modelo de calidad basado en el enfoque EFQM.

#### **FUNDAMENTO TEÓRICO**

Es universalmente reconocido que toda institución, sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades. El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados a la educación en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

La planeación estratégica, debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los

propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

La Gestión Educativa en el Centro Educativo es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional (PEI).

Los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa, estas acciones son:

Planificación. Según ARENAS ARANA, M. E, define como un proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

Organización. Según ALVARADO OYARCE, O, describe a la organización como función del proceso administrativo que consisten en la clasificación de actividades, para asignar a personas para su ejecución, mediante el uso de recurso, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Dirección. El autor CALERO PÉREZ, M, dice que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, en la dirección se aplican, con mayor precisión los aportes de la ciencia de la conducta.

Coordinación. Para ALVARADO OYARCE, considera que constituye una de las técnicas inherentes a la función de dirección, con las cuales se gerencia entidades educativas.

Control. CALERO PÉREZ, M, dice que es la medida y la corrección del desarrollo de las actividades programadas, para asegurar que los objetivos y planes de la institución se cumplan.

## **FUNDAMENTO ADMINISTRATIVO**

La gestión institucional está integrada por las políticas, mecanismos administrativos y reglas que ordenan los recursos y actividades educativas. En este sentido podemos hablar sobre aspectos claves como:

<b>LEGISLACIÓN:</b>	Toda institución educativa cuenta con un marco educativo que le brinde fundamento a su acción educativa. Conocer este aspecto de la actividad educativa les brinda certeza a sus integrantes sobre cómo conducir sus acciones.
<b>PLANEACIÓN:</b>	Las escuelas se organizan por procesos y el cumplimiento de la planeación institucional debe permitir definir el rumbo de la organización, así como su vida interna y valores.
<b>APOYO ACADÉMICO:</b>	Las escuelas deben contar con instancias de apoyo académico, que sean congruentes con el modelo educativo que la escuela pone en práctica.
<b>ADMINISTRACIÓN:</b>	Las escuelas deben contar con manuales de procedimientos, mecanismos de control escolar y procedimientos de servicios escolares que les brinden certidumbre a todos los usuarios.
<b>VINCULACIÓN SOCIAL:</b>	Las escuelas deben conocer las problemáticas de su comunidad, tratando de dar una solución viable y precisa desde un ambiente integrador y respetuoso de la diversidad.
<b>FINANZA:</b>	Las escuelas siempre cuentan con un departamento de finanzas que controla los ingresos y egresos de la institución, tomando en consideración su procedencia y destino.

### **PRINCIPIOS PARA GESTIÓN EDUCATIVA DE CENTROS EDUCATIVOS.**

FARRO, F. (1998, 29 – 33) Manifiesta que los principios para la gestión de centros educativos son:

1. Principio de la Misión Educativa. Implica la intervención de una entidad educativa que organice la situación de aprendizaje y/o un personal docente que trabaje (remunerado o voluntario) encargado de organizar conscientemente la comunicación. Los objetivos deben ser complementarios, coherentes y convergentes. Deben extenderse al corto, mediano y largo plazo.

2. Principio de Unidad. La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos. Para que una organización exista y sea eficaz, a la vez, es preciso que la actividad de varias personas, desarrollada conjuntamente, responde a ese sentido de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común.
3. Principio de competencia o especialización funcional. Capacidad y competencia en una institución; la primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad, tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficientes.
4. Principio de jerarquía o de autoridad. No supone una supremacía omnímoda de los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, sino que cuantas facultades se les atribuyen han de entenderse ejercitables sin merma de las competencias que son propias de cada órgano, y según las leyes y las normas estatutarias específicas de cada centro que las regulen.
5. Principio de coordinación. Henry Fayol decía que coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una organización, de manera que se facilite con ello el funcionamiento y el éxito; es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz.
6. Principio de liderazgo eficaz. El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores. Los líderes no sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto en los objetivos y en la superación de las restricciones.
7. Principio de participación. Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables incrementará la eficiencia de éstos. Para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar

programas de capacitación para satisfacer necesidades de los distintos estamentos de la organización.

8. Principio de toma de decisiones estratégicas. La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo. Administrar, es saber tomar decisiones y ponerlas en acción desde el punto de vista de un gerente, el proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una resolución, una elección entre varias alternativas existentes, y verificación de la alternativa que se elige.
9. Principio de planeación estratégica. El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre. La planeación estratégica es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos para poner en práctica las políticas y programas estratégicos. El planeamiento estratégico es un proceso de aprendizaje permanente.
10. Principio de control eficaz. El proceso de control mide el avance y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. La gerencia del centro educativo debe ser capaz de extraer información administrativa y académica para controlar las operaciones presentes y futuras.

#### **FUNDAMENTO PEDAGÓGICO:**

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995).

De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él.

El liderazgo pedagógico es “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009).

Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los modelos de liderazgo hacen referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

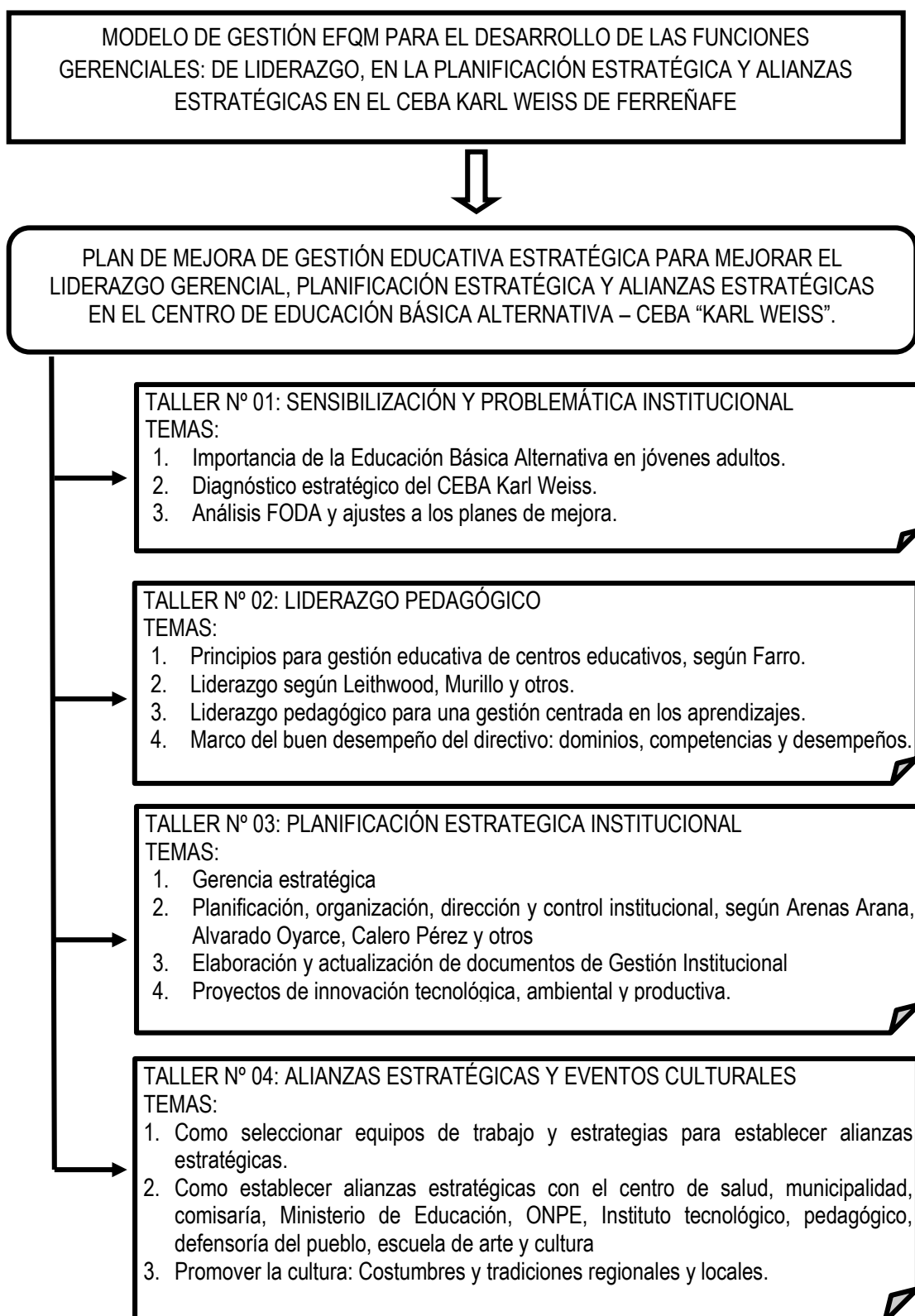
- ✓ Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- ✓ Desarrollar al personal
- ✓ Rediseñar la organización
- ✓ Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los

Buenos resultados pedagógicos:

- ✓ Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- ✓ Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- ✓ Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

## ESQUEMA GENERAL





## **TALLER Nº 1: SENSIBILIZACIÓN Y PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL.**

### **Objetivo:**

1. Desarrollar campañas de sensibilización hacia la comunidad educativa y local en relación a la importancia de la educación básica alternativa en el CEBA Karl Weiss.
2. Identificar la problemática institucional, desarrollando el FODA, componentes y su utilidad.
3. Socializar ideas y proponer soluciones a los problemas más resaltantes del CEBA Karl Weiss.
4. Elaborar el diagnóstico por medio de lectura y trabajo en equipo que permita valorar su importancia en el mejoramiento continuo del CEBA Karl Weiss, sus procesos de formación y comunidad educativa.

### **Fundamentación**

Establecer el diagnóstico educativo permite sistematizar la información sobre las situaciones y problemas de una determinada realidad sobre la que se va actuar, prever las situaciones y problemas futuras, conocer mejor a las personas que se beneficiarán con la ejecución de nuestra planificación, tener claro nuestros objetivos dentro de nuestra planificación que realizaremos, determinar qué recursos, metodología, contenidos podemos utilizar para ejecutar nuestra planificación, conocer, comprender y reflexionar sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, aula, docentes, familia, comunidad (contexto) y alumnado.

### **Temas:**

1. Importancia de la Educación Básica Alternativa en jóvenes adultos.
2. Diagnóstico estratégico del CEBA Karl Weiss.
3. Análisis FODA y ajustes a los planes de mejora.

### **Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes componentes del taller</b>	<b>Acciones</b>
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Luego procederemos a extraer necesidades del grupo de docentes, padres de familia y comunidad, efectuando las siguientes tareas:

1. Dinámica Los carros chocones.
2. Taller de Diagnóstico Estratégico ubicados en pequeños grupos de padres de familia, autoridades y docentes. Extraen los problemas más resaltantes mediante la técnica FODA.
3. Realizar la lluvia de "ideas": "Proponiendo soluciones" con ayuda del personal directivo y docente mediante el diseño de estrategias.
4. Encuentro deportivo Interinstitucional.

**Desarrollo del taller**

Taller N° 1			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

**TALLER N° 2: LIDERAZGO PEDAGÓGICO.****Objetivo:**

1. Identificar y analizar las principales características y principios del liderazgo educativo y responsabilidades en el CEBA Karl Weiss.
2. Socializar ideas y proponer soluciones para el mejoramiento del liderazgo educativo y mediación escolar en el CEBA Karl Weiss.
3. Desarrollar técnicas y herramientas prácticas para su aplicación en el CEBA Karl Weiss.

**Fundamentación**

El liderazgo implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

La realidad práctica del liderazgo es solucionar problemas en coordinación con los demás gestores. Los directivos y docentes se hallan enfrentados a diversos problemas de liderazgo: Asumir responsabilidades y compartirlas, delegar autoridad, fijar objetivos, controlar el trabajo, organizar actividades en grupo, dirimir conflictos interpersonales.

**Temas:**

1. Principios para gestión educativa de centros educativos, según Farro.
2. Liderazgo según Leithwood, Murillo y otros.
3. Liderazgo pedagógico para una gestión centrada en los aprendizajes.
4. Marco del buen desempeño del directivo: dominios, competencias y desempeños.

**Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes componentes del taller</b>	<b>Acciones</b>
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

**Tareas:**

1. Realizar Dinámica Los Ciegos
2. Estilos de liderazgo y proyectos de vida.
3. Intercambio de experiencias acerca de sus logros y dificultades en su vida personal y profesional.
4. Taller de liderazgo pedagógico ubicados en pequeños grupos de docentes. Extraen los problemas más resaltantes mediante la técnica FODA.
5. Realizar la lluvia de "ideas": con ayuda del personal directivo y docente mediante el diseño de estrategias.
6. Encuentro deportivo Interinstitucional.

Agenda preliminar de la ejecución del taller

Desarrollo del taller

Taller N° 2			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

**TALLER N° 3: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL.****Objetivos:**

1. Identificar los fundamentos de la Planificación Estratégica Educativa del CEBA Karl Weiss y generar las bases para la elaboración del Plan Educativo Institucional (PEI).
2. Analizar los aspectos necesarios para la redefinición de la visión, misión, objetivos y políticas del CEBA Karl Weiss y en su planificación, organización, dirección y control institucional.

3. Aplicar los aspectos necesarios para la formulación de los documentos de gestión institucional, proyectos de innovación tecnológica, ambiental y productiva del CEBA Karl Weiss.
4. Desarrollar talleres de capacitación de planificación estratégica institucional para el personal directivo y docente del CEBA Karl Weiss y tomar decisiones a nivel del personal directivo y docente.

### **Fundamentación:**

La planificación estratégica proporciona al director de las instituciones educativas y a los docentes una visión de lo que se puede lograr en un futuro para institución en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Hoy en día las instituciones tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad.

### **Temas:**

1. Gerencia estratégica.
2. Planificación, organización, dirección y control institucional, según Arenas Arana, Alvarado Oyarce, Calero Pérez y otros.
3. Elaboración y actualización de documentos de Gestión Institucional.
4. Proyectos de innovación tecnológica, ambiental y productiva.

### **Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes componentes del taller</b>	<b>Acciones</b>
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.

Desarrollo	<p>Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p>
Conclusión	<p>Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p>

**Tareas:**

- Debate al interior del grupo sobre tipo de dirección institucional.
- Ideas centrales en tarjetas metaplan.
- Desarrollo del taller de capacitación “Dirección Estratégica”.
- Elaboración de pautas para el manejo de la dirección institucional.
- Monitoreo y acompañamiento.
- Agenda preliminar de la ejecución del taller,
- Taller Diseño de un Proyecto de Innovación Pedagógica y Proyecto Productivo Comunal.
- Elaboración de un Proyecto de Innovación Pedagógica y de Producción Comunal.
- Encuentro deportivo Interinstitucional.

**Desarrollo del taller:**

Taller N° 1			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

**TALLER N° 4: ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y EVENTOS CULTURALES.****Objetivos:**

1. Identificar las instituciones públicas de la comunidad con las cuales se pueden realizar alianzas estratégicas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del CEBA Karl Weiss
2. Establecer planes y proyectos de innovación para presentar a las instituciones identificadas para desarrollar módulos, charlas y/o proyectos con los alumnos del CEBA Karl Weiss
3. Fomentar la identidad cultural mediante el desarrollo de eventos culturales y talleres educativos.
4. Participar en actividades costumbristas a través de eventos culturales.

**Fundamentación:**

Las alianzas estratégicas son útiles para múltiples propósitos del proceso enseñanza aprendizaje; sirven para cumplir con los objetivos específicos de la institución. Es decir, para conseguir todo aquello que le conviene de manera directa (consolidación institucional, contactos, prestigio, influencias, etc); para ayudar a crear un sistema de convivencia más armonioso, favoreciendo así al conjunto de toda la comunidad educativa; generando oportunidades de desarrollo para la institución y otros, para el mejoramiento de la integración social, lograr mejorar calidad de vida y dar mejores oportunidades de desarrollo humano.



Los eventos académicos y culturales buscan fomentar la identidad cultural y la participación en actividades costumbristas.

**Temas:**

1. Como seleccionar equipos de trabajo y estrategias para establecer alianzas estratégicas.
2. Como establecer alianzas estratégicas con el centro de salud, municipalidad distrital, comisaría, ONPE, Instituto tecnológico, instituto pedagógico, defensoría del pueblo, escuela de arte y cultura
3. Promover la cultura: Costumbres y tradiciones regionales y locales.

**Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes componentes del taller</b>	<b>Acciones</b>
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.

	Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.
--	---

**Tareas:**

1. Establecimiento de Alianzas estratégicas con diversas instituciones públicas del entorno.
2. Charla sobre proyecto educativo de innovación tecnológica con la Municipalidad Provincial de Pueblo Nuevo
3. Charlas de buenas prácticas de salud por el MINSA.
4. Charlas de seguridad ciudadana con los representantes de la Comisaría y defensoría del Pueblo
5. Charlas de vocación profesional con Instituto tecnológico Enrique López Albuja y Monseñor Francisco Gonzales Burga de Ferreñafe
6. Charlas en democracia y elecciones con la ONPE para la elección de los representantes del Consejo Participativo Estudiantil (COPAE) del CEBA.
7. Charlas acerca de eventos culturales y talleres educativos con la escuela de Arte y Cultura.
8. Ferias artesanales y agropecuarias.

Agenda preliminar de la ejecución del taller.

Desarrollo del taller.

Taller N° 4			
Cronograma por temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:15			
11:00	Receso		
12:00			
01:15			
02:30	Conclusión y cierre de trabajo		

## EVALUACIÓN DE LOS TALLERES

Se encargará al equipo de trabajo a monitorear el desarrollo de las actividades programadas mediante la aplicación de una entrevista acerca de los eventos a desarrollarse.

### Evaluación del taller

**Taller:**

**Fecha:**

**Facilitador:**

**Institución:**

Opciones de evaluación (puntuaciones)

Por favor evalúe con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:

1 = Deficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

### Evaluación del facilitador

Mostró dominio del tema:	1	2	3	4	5
Motivó la participación del grupo:	1	2	3	4	5
La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:	1	2	3	4	5
Solventó las dudas de manera:	1	2	3	4	5
La metodología aplicada en este taller fue:	1	2	3	4	5
La relación entre el facilitador y los participantes fue:	1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

.....

.....

.....

**Evaluación de las temáticas del taller:**

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:	1	2	3	4	5
La claridad y secuencia de los temas presentados fue:	1	2	3	4	5
La interacción entre la teoría y práctica fue:	1	2	3	4	5
Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:	1	2	3	4	5
Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:	1	2	3	4	5
La duración del taller lo considera:	1	2	3	4	5
La puntualidad en el inicio del taller fue:	1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría al taller para mejorar?**

.....

.....

.....

**Aspectos generales del taller:**

La hora de inicio definida para el taller fue:	1	2	3	4	5
La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:	1	2	3	4	5
El material estaba ordenado de manera:	1	2	3	4	5
El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:	1	2	3	4	5
Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:	1	2	3	4	5
La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:	1	2	3	4	5

**¿Qué comentario o sugerencia daría a la organización del taller para mejorar?**

.....

.....

.....

.....

**Conclusiones del taller:**

Integrar a la comunidad en actividades culturales.

El personal directivo, docente y comunidad se identificará con sus costumbres, y tradiciones propias de su localidad y entorno regional.

**Recomendaciones:**

- ✍ Es prioritario aplicar este taller.
- ✍ Se recomienda ampliar las presentaciones o temáticas de los talleres.

## CONCLUSIONES.

Los resultados obtenidos en la presente investigación en el Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) Karl Weiss, nos conducen a las siguientes conclusiones:

1. Como resultado de la evaluación del diagnóstico de las funciones gerenciales de según el modelo de autoevaluación del EFQM, se determinó que existían deficiencias en el liderazgo, planificación estratégica y alianzas estratégicas, las cuales requerían ser fortalecidas.
2. Luego de validar el instrumento de recopilación de información por tres expertos, se aplicó el cuestionario a los docentes involucrados, que posibilitó el desarrollo de una cultura de evaluación, ya que promovió un clima de confianza al proceso, se fue logrando la participación del personal del CEBA y con la información ofrecida por parte del investigador.
3. Se elaboró la propuesta de modelo de gestión, para lo cual se propusieron talleres de tal manera que con la aplicación contribuya la mejora de la calidad de gestión y de los aprendizajes de los estudiantes.
4. La hipótesis fue contrastada de manera que se diseñó y elabora la propuesta de un modelo de gestión con el enfoque EFQM para el liderazgo, planificación y alianzas estratégicas basados en la teoría de Bass y Burns, al aplicarse va a repercutir en la mejora de las funciones gerenciales y proceso de gestión en la institución educativa.

## **RECOMENDACIONES.**

Los resultados obtenidos en la presente investigación nos conducen a las siguientes recomendaciones:

1. Según el modelo del EFQM, la institución educativa debe evaluarse permanentemente a fin de identificar las debilidades y hacer propuestas de mejora para fortalecerlas hasta alcanzar la calidad en educación.
2. Aplicar la propuesta de modelo de gestión, mediante los talleres para contribuir a mejorar los aspectos que requieren de la mejora de la calidad de gestión, lo cual repercutirá en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
3. Es necesario formar un comité de docentes que debe encargarse de la capacitación y actualización del personal de la institución en temas referidos a liderazgo, planificación y establecer alianzas estratégicas con las instituciones.
4. En el próximo año, debe programar una nueva autoevaluación de su FODA, para analizar los avances y resultados de la gestión de calidad institucional como consecuencia de la elaboración e implementación de planes de mejora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ALVARADO OYARCE, Otoniel. (1998) *Gestión Educativa*. Primera Edición. Lima Perú
- ALVARADO OYARCE, Otoniel. (1996) **Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos**. Trujillo-Perú.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel (2004) **Gestión Educativa. Casos, Ejercicios e Instrumentos**. Lima-Perú.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2002) **Gestión Educativa. Conceptos, Reflexiones y Propuestas**. Trujillo-Perú.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2002) **Política Educativa. Casos, Ejercicios e Instrumentos**. Trujillo-Perú.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2002) **Supervisión Educativa Orientada al Control de Calidad**. Lima-Perú.
- ÁLVAREZ PORTILLO, Belinda (2005). *Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes*. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- ANDERSON, S. (2010) **Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas**, 9 (2), 34- 52.
- ANDRADE DÍAZ, Elba María. (2003) **Evaluar para Aprender, Aprender para Evaluar**. Lima-Perú.
- APAZA MEZA, Mario. (2010). *Balanced Scorecard, Gerencia estratégica y del valor* (3ª ed.). Lima: Instituto Pacífico.
- ASPRELA, GABRIEL (2003) **Concepciones de calidad de la educación en directivos de escuelas de enseñanza general básica**, Universidad de Sevilla, Programa de doctorado.
- BARNES, Tony. (1999) *Como lograr un liderazgo exitoso*. Mc Graw Hill. Bogotá.
- BASS, B. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Madrid.
- BOLÍVAR - BOTÍA, A. (1997) **Liderazgo, mejora y centros educativos**. En A. Medina (coord.): **El liderazgo en educación**. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- BOLÍVAR, A. (2010) **El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas**, 9 (2), 9-33.
- BUNGE, Mario. (1992) **La investigación científica**. México: Ariel.
- BURNS, J. M. (1978). *Liderazgo*. New York: Harper y Row.



- CASANOVA, Miguel. (1995) **Manual de Evaluación Educativa**. Ediciones La Muralla. Madrid-España.
- CASTILLO, A. (2000) **Administración Educativa, técnicas, estrategias y prácticas gerenciales**. Publicaciones Puertorriqueñas, San Juan, P.R.
- CERVERA, L. (2012). Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos. (Tesis de Doctorado). Lima. Unidad de Pos grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- CINSEYT. (1995) **Benchmarking**. Lima-Perù.
- CORNEJO Miguel, Ángel (2002) Liderazgo de Excelencia. Editorial Grad, S.A., México.
- CHAPARRO, A. (2012). Liderazgo transformacional en las estrategias de Gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales. (Tesis de Maestría). Bogotá. Universidad Militar de Nueva Granada.
- CHIAVENATO (1998). Introducción a la teoría general de administración. Santa Fe 122 de Bogotá: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO (2002), I. **Introducción a la teoría general de la Administración** (5ta Ed.), México, D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.
- Choque Mamani, Jorge Luis. **Gerencia Educativa**. Arequipa-Peru. 2005.
- DAVID, Fred, **Conceptos de Administración Estratégica**. Novena edición PEARSON EDUCACIÓN, México - 2003.
- FISCHMAN, D. (2005). El líder Transformacional /. Empresa Editora el Comercio de Lima.
- FLORES OCHOA, Rafael. (2000) **Evaluación pedagógica y cognición**. Colombia: MacGrwHill.
- GARETH R. Jones (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. Editorial Pearson Education, México.
- GIL, ANA G., MUNIZ, MANUEL G & DELGADO, ARTURO S. (2008) **El Liderazgo Transformativo en el ámbito escolar**. Revista Universitaria de Investigación, año 9, número 1.
- GOLEMAN Daniel. (1999) La inteligencia emocional en la empresa. Vergara. Buenos Aires.
- Hashimoto Moncayo, Ernesto. (2004) **Cómo investigar desde los tres paradigmas de la ciencia**. Lambayeque – Perú.
- HERRERA, Carmen y GARCÍA, Norma. (1994) **La Supervisión en nuestros Sistemas Educativos**. Chiclayo-Perú.

- HORN, A., MARFAN, J. (2010) **Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Psicoperspectivas**, 9 (2), 82-104.
- KOTTER, John P. (2001) La verdadera labor de un líder. Harvard Business School Press / Ed. Norma. Bogotá.
- LEITTHWOOD, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Madrid.
- LÓPEZ RUPEREZ, Francisco. (1994) **La gestión de calidad en educación**. Editorial La Muralla, Madrid.
- LUISER, Robert N. & ACHUA, Cristpher F. (2007) **Liderazgo: teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades** (2a Ed.), México D.F. Thomson.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012) Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU.
- MORA, Juan. (1991) **Calidad y rendimiento en las Instituciones Universitarias**. Consejo de Universidades. Madrid-España.
- MURILLO, F. J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- NAVARRO, Ana María. (1998) **La Autoevaluación de la Gestión**. CONEAU – España.
- NORIEGA, Juan y Muñoz, Alberto. (2002) **Indicadores de evaluación del Centro Docente**. Barcelona-España.
- Organización de los Estados Americanos y Ministerio de Educación. (2002) **La Autoevaluación como mecanismo de mejoramiento de la Gestión Escolar**. Lima- Perú.
- PÉREZ JUSTE, Raúl y MARTÍNEZ ARAGÓN, Luis. (1992) **Evaluación de centros: calidad educativa**. Editorial Cincel. Madrid-España.
- PÉREZ ROCHA, Manuel. (1996) **Evaluación Educativa**. Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior-CIEES. Serie "Materiales de Apoyo a la Evaluación Educativa". Número 27. México.
- POLO VERANO, Pablo. (1997) **Construyendo criterios e indicadores de calidad para la educación superior en América Central**. CSUCA. San José de Costa Rica.
- POZNER, P. (1995) El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires: Editorial Aique.

- RAMÍREZ SALINAS, Luis. (1995) **Introducción a la Gerencia Educativa**. Trujillo-Perú. X.
- RAMOS ÁLVAREZ, Oscar (2003). **Administrar y Gestionar una Institución Educativa**. Lima-Perú.
- Real Academia Española. (2003) **Diccionario de la Lengua Española**. Ed. Espasa-Calpe S.A. Madrid.
- ROBBINS, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana. S. A. México.
- RODRÍGUEZ, G.; GIL, J. y GARCÍA E. (1999) **Metodología de la investigación cualitativa**. Málaga: Aljibe.
- SANTOS GUERRA, Manuel. (1995) **La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora**. Editora Aljibe. Màlaga-España.
- VIGO, Jesús. (1999). Manuales de Organización, Funciones y Lineamientos Organizacionales. Lima: PUCP.
- ZALDIVAR, P. (2011). Hacia un nuevo paradigma transformacional educativo. Editorial San Marcos, Lima.
- ZIMMERMANN, Arthur. (2000) **Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas**. Quito-Ecuador.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL CEBA KARL WEISS DE FERREÑAFE

**Función que desempeña:** \_\_\_\_\_ **Condición Laboral:** \_\_\_\_\_  
**Años de Servicio** \_\_\_\_\_

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

<b>1. ningún avance.</b>	<b>2. cierto avance.</b>	<b>3. avance significativo</b>	<b>4. Objetivo logrado.</b>
<b>1= 0%</b>	<b>2= 33%</b>	<b>3= 67%</b>	<b>4= 100%</b>

#### **Criterio 1: Liderazgo gerencial.**

1	El Director se involucra en la gestión de calidad.	1	2	3	4
2	El Director es accesible y escucha al personal.	1	2	3	4
3	El Director apoya las mejoras e involucra a todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.	1	2	3	4
4	El Director colabora en definir los planes de mejora de la calidad de la Institución.	1	2	3	4
5	El Director, toma decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional.	1	2	3	4
6	El Director, atiende los requerimientos y demandas educativas de los estudiantes y padres de familia.	1	2	3	4
7	El Director, toma iniciativas para la elaboración de los proyectos educativos y planificación estratégica de la Institución	1	2	3	4
8	El Director reconoce y valora los esfuerzos de los docentes y administrativos implicados en la planificación estratégica	1	2	3	4

#### **Criterio 2: Planificación estratégica y de documentos de gestión.**

9	La elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular del Centro, Reglamento Interno y Plan Anual de trabajo se han realizado de acuerdo a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.	1	2	3	4
10	La Institución planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de alumnos y comunidad	1	2	3	4
11	Existe Coherencia dentro de la planificación y estrategia de la Institución, acorde con la realidad educativa para estudiantes adultos.	1	2	3	4
12	En la Institución hay una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia.	1	2	3	4

#### **Criterio 3: Gestión del personal docente y administrativo.**

13	La formación del personal corresponde a las necesidades de la Institución Educativa.	1	2	3	4
14	En Institución Educativa se potencian iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos.	1	2	3	4
15	En la institución se ha establecido participación de docentes en la planificación estratégica desde el punto de vista de las áreas curriculares.	1	2	3	4
16	En la Institución se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.	1	2	3	4

#### **Criterio 4: Alianzas y recursos estratégicos**

17	La infraestructura y los recursos tecnológicos y materiales asignados responden a las necesidades de la institución.	1	2	3	4
----	--	---	---	---	---

18	La Institución entabla relaciones con los órganos superiores (DRE, UGEL) para su planificación estratégica.	1	2	3	4
19	La Institución realiza proyectos de innovación en coordinación con instituciones como alianzas estratégicas para identificar nuevas oportunidades.	1	2	3	4
20	La Institución promueve y potencia la innovación educativa, mediante proyectos educativos y productivos.	1	2	3	4

**Criterio 5: Sistemas y procesos de calidad.**

21	Las demandas de la comunidad educativa son tomadas en cuenta por la Institución en su planificación estratégica.	1	2	3	4
22	La Institución asigna con claridad las tareas a los responsables docentes y administrativos.	1	2	3	4
23	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4
24	La Institución promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.	1	2	3	4

**Criterio 6: Satisfacción del estudiante.**

25	La Institución tiene en cuenta cómo perciben los alumnos a la institución en sus aspectos más importantes.	1	2	3	4
26	El estudiante está informado de aquellos aspectos de la Institución que inciden en su satisfacción.	1	2	3	4
27	La Institución compara sistemáticamente el grado de satisfacción de alumnos y padres con el de otras instituciones educativas.	1	2	3	4
28	La Institución actúa sobre las áreas curriculares en función del grado de satisfacción de los alumnos y padres en función a lo obtenido en las evaluaciones.	1	2	3	4

**Criterio 7: Satisfacción del Personal docente y administrativo**

29	La Institución verifica periódicamente como percibe el personal las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo.	1	2	3	4
30	La Institución mide periódicamente factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación.	1	2	3	4
31	El personal de la Institución está informado de los resultados de los anteriores procesos.	1	2	3	4
32	La Institución actúa sobre las áreas que se requieren en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4

**Criterio 8: Impacto en la comunidad educativa**

33	La Institución evalúa el impacto de los niveles de aprendizaje, incidentes en salud escolar y reconocimientos en la comunidad educativa.	1	2	3	4
34	La comunidad escolar está informada sobre los resultados de las evaluaciones de la institución.	1	2	3	4
35	La Institución se compara sistemáticamente con otros centros su nivel de impacto en la comunidad para la mejora continua.	1	2	3	4
36	La Institución establece medidas correctivas de impacto en la comunidad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4

**Criterio 9: Evaluación de Resultados Institucionales**

37	Se conocen, evalúan y valoran los resultados de la gestión institucional.	1	2	3	4
38	Se mide, conoce y valora la obtención de objetivos de los proyectos de innovación de la Institución.	1	2	3	4
39	Se miden, conocen y valoran los resultados de los procesos de planificación y programación curricular.	1	2	3	4
40	Se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal docente.	1	2	3	4

# **ANEXO N° 02**

## **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN POR TRES (3) EXPERTOS**