



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN**

**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“Modelo de gestión de calidad total para mejorar los procesos de dirección y control en la gestión educativa de la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes 2015”

Tesis presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Presentado por:

Carolina Leonor Infantes Apolo

Asesor:

Dr. César A. Cardoso Montoya

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2019**

**"MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 013 "LEONARDO RODRÍGUEZ
ARELLANO" – TUMBES 2015"**

PRESENTADA POR:



CAROLINA LEONOR INFANTES APOLO
AUTOR



CESAR A. CARDOSO MONTOYA A.
ASESOR


APROBADA POR:



M. Sc. CARLOS REYES APONTE
PRESIDENTE



Dr. LUIS PÉREZ CABREJOS
SECRETARIO



Dr. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL



Nº 000224



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 12.00 horas del día 18 de Mayo del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 672-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 20/02/2019, conformado por:

Carlos Reyes Aponte PRESIDENTE(A)
Luis Perez Cribreñan SECRETARIO(A)
Miguel Angel Beramendi VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada MODELO DE GESTION DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCION Y CONTROL EN LA GESTION EDUCATIVA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 013 "LEONARDO RODRIGUEZ ARELLANO" TUMBES 275

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) CAROLINA LEONOR INFANTES POLO

Y asesorado por CEJAR CARLOS MONTOYA

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 9152019 UP-D-FACHSE, de fecha 13/03/2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 42 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de

Siendo las 1.00 PM horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

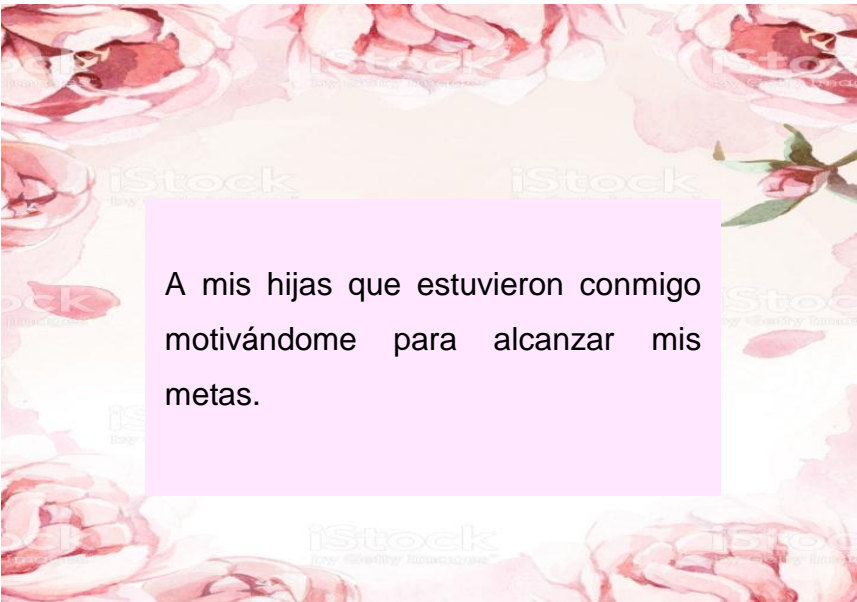
PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

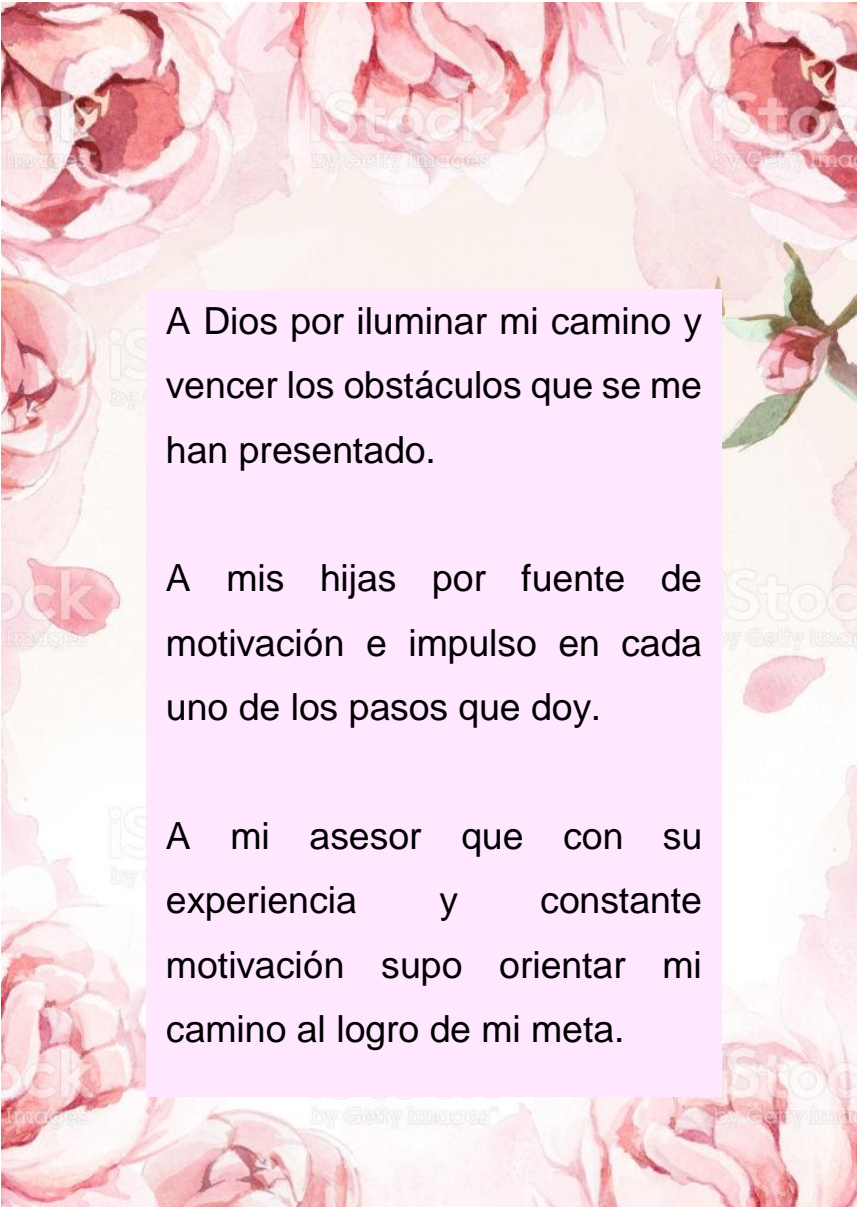
Observaciones: El asesor no estuvo presente.

DEDICATORIA



A mis hijas que estuvieron conmigo
motivándome para alcanzar mis
metas.

AGRADECIMIENTO

The background of the entire page is a soft-focus image of pink roses. The roses are in various stages of bloom, with delicate petals in shades of light pink and white. The lighting is gentle, creating a romantic and serene atmosphere. The roses are scattered across the frame, with some in sharp focus and others blurred in the background.

A Dios por iluminar mi camino y
vencer los obstáculos que se me
han presentado.

A mis hijas por fuente de
motivación e impulso en cada
uno de los pasos que doy.

A mi asesor que con su
experiencia y constante
motivación supo orientar mi
camino al logro de mi meta.

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
INDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	4
1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.	12
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	18
1.4.1. Población y Muestra	19
1.4.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	20

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. ANTECEDENTES	21
2.2. BASE TEÓRICA.....	23
2.2.1. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming.....	23
2.2.2. Teoría Clásica de La Administración de Henry Fayol.	31
2.3. MARCO CONCEPTUAL	36

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y

PROPUESTA.....37

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....38

3.1.1. Resultados de la Guía de Observación..... 38

3.1.2. Resultados de la encuesta..... 42

3.2. MODELO TEÓRICO50

3.2.1. Realidad Problemática 52

3.2.2. Objetivo de la Propuesta 53

3.2.3. Fundamentación..... 53

3.2.4. Estructura de la propuesta.....57

3.2.5. Cronograma 83

3.2.6. Presupuesto 83

3.2.7. Financiamiento de los Talleres 84

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

Nuestra investigación tiene como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión de Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control en la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes.

Para ello aplicamos una guía de observación, encuestas, entrevistas y testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema a la luz de las teorías de la Calidad Total de Edwards Deming, Edwards, y la Administrativa de Henry Fayol, que sirvieron de fundamento a la propuesta Modelo de Gestión de Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control en la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes.

Los resultados confirman que en nuestra realidad problemática, existen inadecuados procesos de dirección y control que afectan la gestión educativa, debido a la incapacidad del director para desarrollar adecuadamente su rol, lo cual se evidencia en la carencia de liderazgo institucional, en una mala gestión de los curricular y de los recursos, además el director no general un clima organizacional positivo.

Concluimos como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber relacionado la base teórica con la propuesta, o sea, haber justificado el problema de investigación.

PALABRAS CLAVE: Modelo de Gestión de la Calidad Total, Procesos de Dirección y Control, Gestión Administrativa.

ABSTRACT

Our research aims to design a model of Total Quality Management to Improve Processes Management and Control in Educational Management of School No. 013 "Leonardo Rodríguez Arellano" - Tumbes.

For this we apply an observation guide, surveys, interviews and testimonies. After finishing this part we proceeded to examine the issue in light of the theories of Total Quality Edwards Deming, Edwards, and Administrative Henry Fayol, who served as a basis for the proposed model of Total Quality Management to improve Management processes and Control in Educational Management of School No. 013 "Leonardo Rodríguez Arellano" – Tumbes.

The results confirm that in our problematic reality, there are inadequate processes of direction and control that affect the educational management, due to the director's inability to properly develop his role, evidenced by the lack of institutional leadership, poor management of The curriculum and resources, in addition to the general manager a positive organizational climate.

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have related the theoretical basis to the proposal, that is, have justified the research problem.

KEY WORDS: Total Quality Management Model, Management and Control Processes, Administrative Management.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica esta muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.(Casassus,...)

A propósito, **la posible solución del problema queda formulada** de la siguiente manera: ¿El Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad Total mejorará los Procesos de Dirección y Control en la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes?

Objeto de estudio: Proceso de Gestión Educativa; y como **campo de acción:** Modelo de Gestión de Calidad Total mejorará los Procesos de Dirección y Control en la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes.

El mismo tiene como **objetivo general:** Diseñar un Modelo de Gestión de Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellan” – Tumbes.; y sus **objetivos específicos:** Caracterizar el proceso de dirección y control que se ejercen en la I.E.; Identificar el rol del Director en la I.E.; y Elaborar el Modelo de Gestión de la Calidad Total en relación al propósito de la investigación.

La hipótesis: “**Si** se Diseña un Modelo de Gestión de Calidad Total sustentado en las teorías de Edwards Deming y Henry Fayol, **entonces** se mejorarán los Procesos de Dirección y Control en la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes”.

Para el logro del objetivo metodológicamente aplicamos una guía de observación y una guía de encuesta a los agentes involucrados en la investigación. Asimismo hemos aplicado entrevistas estructuradas. También recurrimos a los métodos cualitativos, o sea, a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios.

El esquema capitular de nuestra tesis está definido por capítulos.

En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. La evolución histórica tendencial del objeto de estudio. La situación histórica contextual del objeto de estudio. Metodología empleada.

En el **capítulo II** concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: La Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming y la Teoría Administrativa de Henry Fayol.

En el **capítulo III** analizamos e interpretamos los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego, elaboramos la propuesta fundamentada en las teorías de nuestra base teórica. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres, cada uno con sus respectivas temáticas.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

El propósito de nuestro primer capítulo es la justificación cuantitativa y cualitativa del problema de investigación haciendo ver su naturaleza mixta. Se suma la metodología de investigación, esto es, el tipo de investigación, el universo y muestra de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Departamento de Tumbes.

Tumbes es un departamento del Perú situado en el extremo noroeste del país. Esta circunscripción está limitada al oeste y norte con el Océano Pacífico (Golfo de Guayaquil), al sur con el departamento de Piura y con territorio ecuatoriano por el este y sureste. La región comprende la estrecha planicie costera en el oeste y los Cerros de Amotape en el norte, dominados por el bosque seco ecuatorial, y los manglares y bosques tropicales del norte. Por su clima tropical y variedad de ambientes, posee atractivos turísticos como las playas de Punta Sal, Puerto Pizarro y Zorritos, así como las áreas protegidas del Santuario Nacional Manglares de Tumbes, el Parque Nacional Cerros de Amotape y la Reserva Nacional de Tumbes. (INEI 2016).

El lugar donde hoy se sitúa la región de Tumbes, en tiempos preincas estuvo habitado por grandes etnias de agricultores, cazadores y comerciantes. Entre estos grupos humanos, destacó la cultura TUMPIS. Sus pobladores llegaron a ser los navegantes más consumados de la costa peruana.

Además, sobresalieron por sus trabajos de tallado de valvas de moluscos (de la especie *spondyllus pictorum*). (INEI 2016).

El clima de la región de Tumbes es cálido, húmedo tropical y semi seco tropical, con una temperatura promedio de 27 °C. La temperatura máxima en verano es de 40 °C en (mayor a ésta si el evento El Niño está presente) y mínima de 18 °C en las noches de los meses de invierno. La temperatura raramente baja durante el día de los 26 °C. En los meses de primavera y otoño la temperatura oscila entre los 30 °C y 21 °C. (INEI 2016).

El departamento de Tumbes se divide en tres provincias: (INEI 2016).

Provincia	Capital	Población (INEI)
Tumbes	Tumbes	142 338
Zarumilla	Zarumilla	41 054
Contralmirante Villar	Zorritos	16914

Según censo 2007 la región tiene una población de 200 306 habitantes. (INEI 2016).



FUENTE: INEI extraído de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0437/Libro.pdf

Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano”

La Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, fue creada el 15 de Abril del año 1966, gracias a que el Ministerio de Educación, emitió la Resolución N° 1506. La inauguración e inicio de labores se realizó el 17 de mayo de 1966, con 204 alumnos de ambos sexos, distribuidos en seis secciones; la bendición del local estuvo a cargo del extinto Monseñor Jorge Castillo Vidal y la entrega de llaves la realizó Eduardo Arrieta Ojeda en su condición de Comandante General de la Primera División Ligera, al señor Supervisor de Educación, Ginobran de Vidalón Valdivia.

Actualmente la Institución cuenta con 34 ambientes, de las cuales 24 son aulas, dirección, secretaría, biblioteca, CRTA-AIP, 4 servicios higiénicos, un ambiente de educación física, laboratorio (Secretaría Docente de la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes).

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En este punto de la investigación se tomara en cuenta el enfoque histórico contextual que va de lo general o lo particular; contextualizados desde la realidad mundial hasta nuestro objeto de estudio actual”. Y las tendencias, “que son características del objeto, es una regularidad no explícita, son las características del objeto de estudio”. (OYAGUE & SEVILLA, 2006)

La vida escolar consiste, básicamente, en actividades Administrativo-Pedagógicas, tales como planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación, presupuesto, atención a empleados, alumnos, padres, etc., todas las cuales son atendidas por personal diverso, pero guiados siempre por la Dirección, que constituye la gestora, la gerencia, la administración y liderazgo del centro escolar.

Es reconocida la necesidad de una dirección en los centros escolares, cuya persona que la ejerza será la responsable del éxito o fracaso de la gestión de la organización, es decir, el Director es la primera autoridad del centro y el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública.

Por lo anterior, se concluye que la función directiva es muy compleja, y exigente, fundamentalmente en conocimiento, habilidades y destrezas

gerenciales, experiencia, liderazgo, conducta apropiada y flexibilidad. Por lo tanto, un centro escolar solo será eficiente en la medida que lo sea su Director.

La conceptualización del termino Dirección surgió en los albores del siglo XX, por lo que existen en la respectiva bibliografía un sinnúmero de enfoques sobre la definición de tal termino. He aquí algunas de ellas, referidas a lo escolar: (www.cipes.org).

- Es la responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.
- Es el conjunto de actividades encaminadas a organizar y coordinar la actividad general del centro, así como enlazar positivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje de los discentes.
- La dirección es un sistema de dinamización, apoyo y acompañamiento a la actuación pedagógica e institucional.
- Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el Director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.
- Desde la perspectiva organizativa: "La dirección es una función propia de los órganos de gobierno, así como un agente unipersonal de la administración, elegido y nombrado por ella".
- Desde la perspectiva técnica: "La dirección es elaborar, ejecutar y evaluar las actividades del centro educativo"

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes

aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar (Cons Rodríguez, Néstor, 2004).

Así mismo todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: Los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio (www.concytec.gob.pe).

La necesidad de gestionar adecuadamente una institución educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica (www.lie.upn.mx).

Todos los modelos de dirección y gestión de centros educativos del **entorno europeo** están inmersos en procesos de cambios diversos en su globalidad o de forma parcial. En la mayoría de los casos son ajustes a una realidad cambiante tanto de sus sociedades como de las necesidades de adaptación a nuevos tiempos.

Podemos agrupar los diversos modelos en dos categorías: el modelo “electivo-selectivo” con su diversidad propia de países más

descentralizados y el modelo “administrativo-burocrático” más propio de los países centralizados. Evidentemente, este agrupamiento es general ya que, como se ha explicado anteriormente, son muchas las variables que intervienen, pero sí hay dos aspectos coincidentes, en grado distinto, en todos los países: la democratización en la toma de decisiones y la búsqueda de modelos eficaces de gestión. La democratización en la toma de decisiones supone un mayor grado de colegialidad y una mayor participación de la Comunidad Educativa. Hemos de señalar, sin embargo, que este inicio de introducción de la participación sólo afecta, de momento, a determinados sectores de la Comunidad Educativa como son los docentes. Esta participación va acompañada de una mayor autonomía de los centros que, paulatinamente, afecta a la organización pedagógica y aspectos administrativos como la gestión económica (Armas, M. 1998).

En cuanto a la búsqueda de modelos eficaces de gestión, todos los modelos tienden a ello: unos más que otros. Los países anglosajones, en general, han apostado por un modelo gerencial, más cercano a los fines empresariales, inmerso en el sistema de libre mercado con una fuerte competitividad entre los centros donde lo único que cuenta son los resultados.

No podemos olvidar que ningún Sistema Educativo es mejor ni peor que otro; es el que es como resultado de su historia y evolución. Lo mismo ocurre con los modelos de dirección y gestión: Todos buscan la mejor fórmula para su funcionamiento y ninguno, tampoco, es mejor o peor. Es el que es, con sus virtudes y sus defectos y, como tal, los tenemos que percibir.

ALVAREZ (1991)

- Modelos centralista funcional
- Modelo centralista participativo
- Modelo descentralizado de mercado

VILLA Y GARCÍA (2003)

- Dirección buro- profesional
- Dirección gerencial
- Dirección- participativa
- Dirección pedagógica- profesional

ESTRUCH (2004)

- Modelo francés de selección funcional
- Modelo británico de selección de directores gerentes
- Modelo escandinavo de selección para el liderazgo pedagógico
- Modelo portugués de elección de un director no profesional

MORENO (1997)

- Modelo político profesional
- Selección del director interna – externa al centro
- Elección o selección
- Acceso abierto sólo al personal de centro o a cualquier otro docente con requisitos

FUENTE: Modelo de Dirección en Europa.

En **América Latina** existe una rica tradición en el campo de la gestión. Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, hace una lectura histórica en la que divide el proceso de

construcción y reconstrucción de la gestión en el campo de la administración y hace referencia a cinco enfoques que han prevalecido en la región: (CASSASUS. 2000)

- Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.
- Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.
- Enfoque Conductista, de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

La administración moderna de Instituciones Educativas en América Latina ha puesto fuerte énfasis en los principales productores del servicio o de “mercancía educativa”, se destinan fuertes capitales para la capacitación del personal docente, con el fin de ampliar sus capacidades pedagógicas, mejorar el trato con los miembros de la comunidad educativa, elevar la autoestima y motivarlos para que se proyecten dentro de la institución.

En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las

Instituciones Educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios (www.elprisma.com).

El **Perú** no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos (Gómez Gallardo Marina, 2010).

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, vale decir, a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia

equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, o sea, el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos, pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromiso como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar

anualmente en 0,25% del PBI la participación del presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.

Siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados.

1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Es denominado también estado del problema, es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, en otras palabras describe las características que tiene el problema en la institución o ámbito de estudio.

En la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” de la ciudad de Tumbes, existen inadecuados procesos de dirección y control que afectan la gestión educativa, debido a :

Carencia de liderazgo institucional: El liderazgo es fundamental para la gestión de la I.E., ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional de la misma.

El liderazgo es visto en el marco de la buena dirección como el desarrollo personal y profesional de un Director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese

sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del Director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Sin embargo, el Director no tiene esta capacidad ya que el Director y equipo directivo nunca ejercen liderazgo y nunca administran el cambio al interior de la escuela (15), el Director y equipo directivo nunca comunican sus puntos de vista con claridad y nunca entienden las perspectivas de otros actores (20), el Director y equipo directivo nunca aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos (20), el Director y equipo directivo nunca son capaces de administrar conflictos y resolver problemas (18), además el Director y equipo directivo nunca difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo (22) (Ver cuadro N° 01).

“A la fecha no toma conciencia el Director de su rol de líder, esto lo refleja en su conformismo, pasividad, trabajo rutinario a la deriva e incapacidad para transformar su I.E., y conseguir los logros deseados. Los encuestados aseguran que no predomina en su Director algún estilo de liderazgo”. (Testimonio docente de la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, Junio 2015).

Inadecuada gestión curricular: La Gestión Curricular es central en el desarrollo de una buena dirección y control institucional, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del curriculum. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el Director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y

proyecto educativo. Específicamente, los criterios de este dominio son los necesarios para que el Director y equipo directivo promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del curriculum.

A propósito, los participantes (directivos y docentes) manifestaron que la gestión curricular en la I.E. no es de las mejores, pues el Director y equipo directivo nunca conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el marco de la buena enseñanza y los mecanismos para su evaluación (19), el Director y equipo directivo nunca organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula (24), el Director y equipo directivo nunca establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula (25), y el Director y equipo directivo nunca aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (26). (Ver cuadro N° 01).

“No posee un modo específico para ejercer su cargo directivo, carece de iniciativa, creatividad y confiabilidad de lo que dice para ser apoyado por sus colegas. Esto determina que la I.E., no responda a las necesidades y expectativas de su comunidad” (Entrevista en profundidad a docente de la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, Junio 2015).

“La Dirección Institucional se realiza de manera tradicional, con desconocimiento de un liderazgo, falta de un modo para ejercer su cargo jerárquico, no delega funciones; escasa verificación de documentos de gestión pedagógica y administrativa, no se organiza el trabajo en equipo y

existe escaso monitoreo de las sesiones de aprendizaje que desarrollan los docentes” (Entrevista en profundidad a docente de la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, Junio 2015).

Inadecuada gestión de los recursos: En la dirección de la gestión educativa, la gestión de los recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo.

En particular, los criterios relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. La gestión de recursos materiales y financieros, hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Sin embargo, los resultados del recogo de información evidenciaron la mala gestión de los recursos en la I.E. El Director y equipo directivo nunca administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes (18), el Director y equipo directivo a veces desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales (20), el Director y equipo directivo nunca motivan, apoyan y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo (19), el Director y equipo directivo nunca generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento,

selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento (17) (Ver cuadro N° 01).

“No existe una buena gestión a partir de que no se involucra a todos en el proceso de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos, definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico que se da en toda organización educativa” (Testimonio docente de la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, Junio 2015).

“No delega oportunamente funciones a su personal, haciendo que él se sature con el trabajo y no pueda cumplir en el tiempo indicado los objetivos previstos, le falta tomar decisiones” (Entrevista a docente de la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, Junio 2015).

El Director no es un agente generador de un clima organizacional sano:

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el Director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del Director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno

Sin embargo, el Director y equipo directivo nunca promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas (14), el Director y equipo directivo solo a veces promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional y los docentes (17), el Director y equipo directivo nunca garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno (26), el Director y equipo directivo nunca se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes (29) y finalmente, el Director y equipo directivo solo a veces informan a la comunidad los logros y necesidades del establecimiento (25) (Ver cuadro N° 01).

Los procesos de comunicación, participación e integración son deficientes: El 72% de participantes encuestados manifestó que el Director no promueve la participación de docentes para la toma de decisiones, y el 28% de participantes señalo lo contrario. Esta situación confirma las deficiencias existentes en la dirección y control de la I.E. (Ver cuadro N° 12).

La mala comunicación y la desintegración afecta el desempeño académico y administrativo. El 84% de los participantes encuestados expresa que no hay comunicación e integración en la Institución, mientras que el 16% señala lo contrario. (Ver cuadro N° 13).

No se cumple con los objetivos institucionales, y el proceso de control es deficiente: El 81% de participantes encuestados señala que los directivos no promueven y cumplen con los objetivos insitucionales, mientras que 19% indico lo contrario. Lo cual evidencia la deficiente dorección y control que se da en la I.E. (Ver cuadro N° 09).

El proceso de control no se desarrolla de manera adecuada en la I.E., así lo afirman el 72% de participantes encuestados mientras que el 25% indica lo contrario (Ver cuadro N° 16).

No existe consenso ni buenas relaciones entre directivos y docentes:

El 66% de participantes encuestados manifestó que no existe consenso entre directivos y docentes en el desarrollo de actividades insitucional y el 34% señala lo contrario. Los resultados evidencia la débil comunicación e integración en la gestion de la I.E. (Ver cuadro N° 07).

Las relaciones que se desarrollan entre directivos y docentes no son buenas así lo señala el 62% de los participantes encuestados, mientras que el 38% señala lo contrario. (Ver cuadro N° 14).

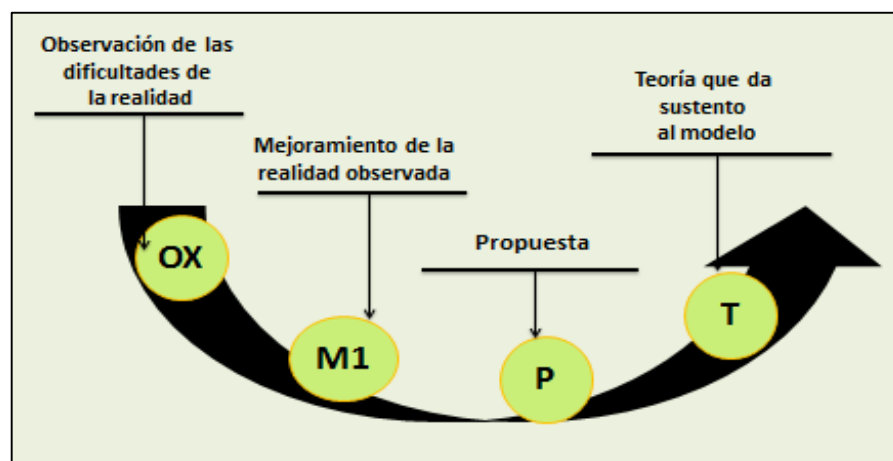
De esta manera logramos justificar el problema de investigación de un modo cuantitativo y cualitativo bajo la lógica de un esquema integrador reconociendo su naturaleza mixta.

1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación.

En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



Fuente: Elaboración Propia.

Diseño Analítico:

El plan de acción para el desarrollo del presente trabajo, consistió en las siguientes etapas que se detallan a continuación:

Primera Etapa: Análisis tendencial del desarrollo del proceso de gestión educativa, nivel internacional, en Latinoamérica y en el Perú. Para ejecutar esta tarea, se utilizó el método histórico-lógico.

Segunda Etapa: Diagnóstico en el ámbito de estudio, para lo cual se utilizó el método de medición, con el manejo instrumental de un cuestionario administrado a los participantes, la que se aplicó en una sola oportunidad.

Tercera Etapa: Diseñar y fundamentar el Modelo de Gestión de Calidad Total con apoyo de los métodos de modelación y dialéctico, con el propósito de establecer las relaciones y regularidades de los procesos y componentes, esto es, justificar la solución del problema.

1.4.1. Población y Muestra

Población: Está constituido por 2 directivos, 30 docentes, esto es, por todos los trabajadores de nuestro ámbito de estudio.

U = 32 Participantes.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño de la población, y como es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

n = U = 32 Participantes.

1.4.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas	Instrumentos
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación Redacción
Encuesta	Guía de encuesta Pauta de registro de encuesta

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Se ocupa de los antecedentes de estudio respecto a nuestro problema de investigación a fin de identificar vacíos, los mismos que deben ser llenados por los aportes de nuestra investigación, Se agrega la base teórica, o sea, las teorías que fundamentan la propuesta, las mismas que fueron elegidas por su afinidad al problema de investigación; luego el marco conceptual que nos sirvió para construir nuestra jerga expositiva.

2.1. ANTECEDENTES

HUARIPATA, J. (2011). Modelo de Gestión Educativa de la Institución Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicochea” de Cajamarca, para brindar un servicio de calidad, durante el año 2006. Tesis que fue presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Lambayeque, Perú. Llegó a las siguientes conclusiones.

La propuesta del modelo de gestión en términos teóricos es el resultado del análisis de diversos autores, buscando coincidencias y resolviendo divergencias unido a la experiencia y la vivencia en la Institución que ha permitido percibir algunas debilidades que son necesarias fortalecerlas para el correcto funcionamiento de la misma. Esto dependerá del liderazgo que ejerza el órgano directivo y jerárquico, de una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo (HUARIPATA, J. 2011).

VARGAS, D. (2010). En su tesis “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, Lima: Llegó a las siguientes conclusiones: La gestión pedagógica del trabajo en grupo docente se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos;

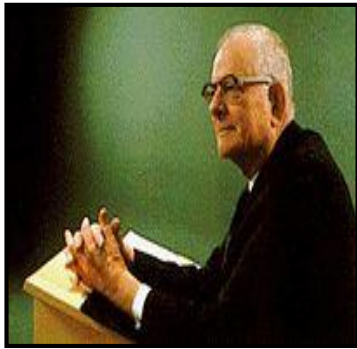
Las dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes se expresan en: las limitaciones a la ejecución del proceso de evaluación y monitoreo a los docentes por las autoridades; el uso indebido del tiempo destinado a horas efectivas de aprendizaje en la preparación de numerosas actividades institucionales; la falta de iniciativa en el desarrollo de la investigaciones, limitaciones a la investigación y la falta de comunicación de resultados de estas investigaciones; Los logros de la gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos son: la reflexión sobre la práctica para el mejoramiento de los procesos de gestión pedagógica, el desarrollo del clima y de la cultura institucional. Dicha reflexión promueve el mejoramiento de la gestión pedagógica del trabajo docente alcanzándose niveles de desarrollo.

ELERA, R. (2010). En su tesis “Gestión Institucional y su Relación con la Calidad del Servicio en una Institución Educativa Pública de Callao” concluyó que: Entre la gestión institucional existe relación significativa con la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva pero en un nivel medio. expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución; Existe relación significativa entre el clima institucional y la calidad del servicio educativo con un coeficiente de correlación positiva débil, según la percepción de los docentes, alumnos y padres de familia; La relación es significativa entre la capacitación del personal y la calidad del servicio

educativo, según los docentes, alumnos y padres de familia . Pero en forma similar a los otros casos se da con un coeficiente de correlación positiva débil.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming.



William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993) fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Su

obra principal es *Out of the Crisis* (1986). (Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Segunda_Guerra_Mundial.)

Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad. Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse. Las variaciones asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto se conoce

la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias.

La filosofía Deming se enfoca en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios:

A mayor calidad, menores costos = mayor productividad.

A partir de su experiencia, desarrolló sus famosos 14 principios para que la administración conduzca a la empresa a una posición de productividad y competitividad y estos están formados por cuatro elementos: <https://yanetag.weebly.com/121-deming.html>.

- ✓ Apreciación de un sistema
- ✓ Conocimiento sobre la variación
- ✓ Teoría del conocimiento
- ✓ Psicología

Los fundamentos del pensamiento de Deming se resumen en que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo. El concepto de calidad presenta una dificultad grande para las empresas: en principio es un concepto subjetivo.

Definía el control de calidad como “La aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una

manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario” (maestrosdelacalidadop100111.blogspot.pe).

Los 14 puntos de Deming para lograr la Calidad Total: (Itlow, Howards S. y Shelly J. 1993).

1. Crear constancia de propósitos para la mejora de productos y servicios mediante la innovación, la investigación y la búsqueda de la mejora constante.

Se recalca un compromiso con el mejoramiento de la calidad. Para esto se debe asignar recursos para la innovación y para el nuevo diseño de productos y servicios, también se tiene que proveer recursos para capacitación, educación e investigación siempre con el fin de mejorar la calidad. Pero si la administración superior carece de perspectiva a largo plazo, no asignara recursos racionalmente; por eso, se debe tener siempre en mente que la empresa perdurara en el negocio en el futuro. Más que pensar en hacer dinero se debe pensar en lo dicho anteriormente “mantenerse en el negocio” y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento. Los administradores que siguen la filosofía de Deming se ocupan de los problemas de hoy y mañana.

Constancia en el propósito significa:

- Innovación.
- Investigación e instrucción.
- Mejoramiento continuo del producto y del servicio.
- Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.

2. Adoptar una nueva filosofía.

El fundamento de la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, como mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”, es decir, no debemos cometer el error de los norteamericanos quienes toleran demasiado la mano de obra deficiente y el mal servicio a los clientes, necesitamos una nueva actitud donde los errores y el negativismo sean inaceptables.

3. Dejar de confiar en el control de calidad tradicional, dejar de confiar en la inspección masiva.

La inspección masiva consiste en revisar los artículos sin tener en cuenta cómo fabricarlos mejor, cómo racionalizar el proceso. La inspección masiva nos dice indirectamente que se espera encontrar errores y defectos. "Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran".

4. No basarse en los precios sino en la calidad.

Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo el orden de buscar al proveedor de menor precio. Este punto analiza la necesidad de otorgar contratos comerciales según el criterio de la calidad y también teniendo en cuenta el precio. Cuando escogemos proveedores únicamente tomando en cuenta el precio estamos equivocándonos de camino porque significaría administrar para el fracaso, en cambio cuando tomamos en cuenta la calidad y el precio estamos administrando para el éxito.

5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.

El Dr. Deming dice: “Mejorar constantemente el sistema significa reducir continuamente el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades”.

Hay cuatro maneras de mejorar la calidad de productos y servicios:

- Innovación de Productos y Servicios.
- Innovación de los Procesos que crean los Productos y Servicios.
- Mejoramiento de Productos y Servicios actuales.
- Mejoramiento de los Procesos existentes.

6. Instituir la capacitación

“Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo”. Este punto nos indica que la administración tiene la tarea de ayudar a la gente mediante la capacitación, los empleados requieren de herramientas y conocimiento adecuados para la realización de su labor, así se lograra que los empleados avancen y mejoren constantemente.

7. Instituir el liderazgo.

“Un Líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuando alguien está

fuera del sistema y tomar la acción adecuada. Saber quién necesita ayuda y proveerla. Mover la gente a posiciones donde puedan contribuir y asegurarse que son entrenados correctamente. Un Líder sabe cómo mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabajan, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo interés y reto en el trabajo, y alegría para realizarlo. Un líder enseña con paciencia. Un gerente sin paciencia no es un líder". Este punto se enfoca en la tarea del supervisor, la cual consiste en verificar el mejoramiento incesante.

8. Eliminar el temor e inculcar seguridad en la gente.

El temor emana de una sensación de impotencia ante alguien o algo que ejerce control sobre aspectos importantes de nuestra vida, puede ser por medio de un administrador o por medio de la organización. El temor puede causar trastornos físicos y fisiológicos como erupciones de la piel, aceleración de la frecuencia cardíaca, aumento de la presión sanguínea, etc. Muchos administradores utilizan su poder de intimidar en vez de esforzarse por eliminar el temor en la organización, piensan que la mejor manera de lograr que los demás hagan bien su trabajo es aplicar el poder coercitivo, por esto, los trabajadores deducen que si no cumplen con lo asignado se les sancionara. Esto a su vez entorpece su desempeño y es contraproducente tanto para el empleado como para la organización. El hecho de tener poder sobre alguien no significa que el subalterno deba temerle al jefe.

9. Eliminar las barreras que impiden el trabajo en equipo.

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un

departamento pueden causarle problemas a otro". Las organizaciones no se crean con barreras. Una entidad nueva comienza con un espíritu de equipo, unidad y cooperación; sin embargo, estas actitudes se desvanecen pronto a medida que surgen problemas de comunicación, competencia y temor. Las barreras impiden la buena marcha de un proceso, y todos en el proceso se ven perjudicados. Cuando existen barreras en el sistema, hay más piezas por rehacer y los costos aumentan mientras que la calidad y la satisfacción de la clientela decaen.

10. Eliminar los lemas, exhortaciones (slogans) y las metas a los trabajadores.

La determinación de metas, lemas, los carteles se han extendido tanto que ya la aceptamos como una manera positiva de motivar a los empleados y de mejorar el despeño. En realidad el efecto es todo lo contrario. El Dr. Deming dice: "Las metas son necesarias para usted y para mí, pero las metas que se fijan para los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes. Generan frustración y resentimiento. El mensaje que llevan a todos es que la administración esta descargando sus responsabilidades sobre la fuerza laboral."

11. Eliminar el concepto de cuota numérica (no la calidad sino la cantidad)

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa".

12. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho. (Howards S. y Shelly J. 1998).

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras "Los equipos, los materiales, las herramientas, los métodos y las técnicas defectuosas le impiden al trabajador hacer bien su labor y sentir satisfacción por su desempeño. Esto se explica porque los trabajadores ahora no buscan solamente una buena remuneración, sino también buscan sentirse bien con la labor que realizan, buscan sentir que pueden hacer artículos buenos que les permitan sentirse orgullosos de la capacidad que tienen para realizar su tarea.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y recapitación.

La educación y la recapitación serán necesarias para enseñarles a las personas sus nuevos trabajos y sus nuevas responsabilidades, preparar empleados para los cargos del mañana y evitar el desanimo. El Dr. Deming dice: "El mejoramiento de la productividad significa que para algunas líneas de trabajo se necesitarán menos empleados. Pero al mismo tiempo, se necesitaran más personas en otras líneas. La educación y la capacitación prepararán a las personas para los nuevos cargos y para las nuevas responsabilidades".

14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Para llevar cabo la misión de lograr la calidad se necesitara un grupo especial de la alta administración como un plan de acción. Muchas

veces los administradores del nivel intermedio son quienes se enteran de lo importante que es alcanzar la calidad y los administradores del nivel superior ignoran esto. Piensan que ya saben todo lo que necesitan saber. Se aferran a la idea de que “los que saben, saben”. Por esto los administradores del nivel intermedio tienen que persuadir a la administración superior para que se comprometa con la filosofía; de lo contrario, no habrá esperanza de cambio.

2.2.2. Teoría Clásica de La Administración de Henry Fayol.



FUENTE: Imagen de google

Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en el año 1860 e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que entonces se hallaba en situación difícil.

Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad (es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol).

Henry Fayol, es para algunos el autor más distinguido de la Teoría Administrativa. Señaló que la Teoría Administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henry Fayol representan la Escuela de la Teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro

Administration Industrielle et Générale (Administración Industrial y General). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- ✓ Planificación: Diseñar un plan de acción para el mañana.
- ✓ Organización: Brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- ✓ Dirección: Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- ✓ Coordinación: Integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- ✓ Control: Garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:

- ✓ División del trabajo.
- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Disciplina.
- ✓ Unidad de mando.
- ✓ Unidad de dirección.
- ✓ Interés general sobre el individual.
- ✓ Justa remuneración al personal.
- ✓ Delegación vs. centralización.

- ✓ Jerarquías.
- ✓ Orden.
- ✓ Equidad.
- ✓ Estabilidad del personal.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Espíritu de equipo.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales que en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

Es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración Industrial y General*, publicada en Francia en 1916. Tras las aportaciones realizadas por Frederick Winslow Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra de sus obras, *La Incapacidad Industrial del Estado* (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica (Fayol, Henri. 1916).

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social, mientras que las otras funciones inciden sobre

la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: La división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general.

Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió *Administration industrielle et générale*, el cuál describe su filosofía y sus propuestas.

Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos: (Fayol, Henri. 1916).

- ❖ **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- ❖ **Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- ❖ **Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- ❖ **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- ❖ **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- ❖ **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Principios de la Administración

Además es considerado el fundador de la Escuela Clásica de Administración de Empresas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración:

1. **División del trabajo:** Especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **División del trabajo:** Especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
3. **Autoridad y responsabilidad:** El gerente es la autoridad, es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia de los empleados; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
4. **Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
5. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. Es el principio de la autoridad única.
6. **Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
7. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
8. **Remuneración del personal:** Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
9. **Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
10. **Cadena escalar:** Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
11. **Orden:** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

- 12. **Equidad entre blancos y negros:** Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- 13. **Estabilidad del personal:** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- 14. **Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- 15. **Espíritu de equipo:** La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Modelo de Gestión de la Calidad Total

Podemos definir el modelo de gestión de la calidad total como una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma de forma directa. (GONZALES 2010)

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones.

Procesos de Dirección y Control

Dirección, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la

organización. (Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

Control, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa. (Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es la habilidad de utilizar los recursos disponibles para lograr las metas u objetivos de la empresa. Los principios para gestionar de forma efectiva un negocio son: planeación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa para una empresa es muy importante porque contribuye a llevar un proceso lógico y ordenado que permita cumplir planes, plazos y obtener resultados. Aunque parece claro su aporte, ¿para qué sirve la gestión administrativa en una empresa? A continuación algunos beneficios que puedes obtener si las llevas a cabo correctamente. (Recuperado de <http://minegocio.tigobusiness.com.gt/blog/gestion-administrativa>)

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

Los referentes empíricos resultantes del trabajo de campo se analizaron e interpretaron y constituyen la justificación cuantitativa del problema de investigación. Se lee también la propuesta, aporte original de nuestra tesis que comprende 7 pasos , tres talleres y cada uno de ellos 9 partes, total 34 partes.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1.1. Resultados de la Guía de Observación.

Cuadro N° 01: Guía de Observación

Escala: 1= Siempre 2= A veces 3= Nunca				
Indicador	1	2	3	TOTAL
Dimensión: Liderazgo				
El Director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.	7	10	15	32
El Director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.	7	5	20	32
El Director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.	2	10	20	32
El Director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.	4	10	18	32
El Director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.	5	5	22	32
Dimensión: Gestión Curricular				
El Director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el marco de la buena enseñanza y los mecanismos para su evaluación.	5	8	19	32
El Director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula	4	4	24	32
El Director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.	2	5	25	32
El Director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de	2	4	26	32

aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional				
Dimensión: Gestión de Recursos				
El Director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	6	8	18	32
El Director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.	2	20	10	32
El Director y equipo directivo motivan, apoyan y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.	7	6	19	32
El Director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.	7	8	17	32
Dimensión: Clima Institucional y Convivencia				
El Director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas	9	9	14	32
El Director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional y los docentes.	2	17	13	32
El Director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno	2	4	26	32
El Director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.	1	2	29	32
El Director y equipo directivo informan a la comunidad los logros y necesidades del establecimiento.	1	25	6	32

Fuente: Guía de Observación aplicada a directivos y docentes de la I.E. N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"
– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

La buena dirección intenta reconocer el complejo rol del Director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnicopedagógicas en la actualidad, que es ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo que dirige. Este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales.

Sin embargo, la dirección y control de la I.E. N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” se da de una manera deficiente ya que respecto a la dimensión de liderazgo la guía de observación aplicada mostro que el Director y equipo directivo nunca ejercen liderazgo y nunca administran el cambio al interior de la escuela (15), el Director y equipo directivo nunca comunican sus puntos de vista con claridad y nunca entienden las perspectivas de otros actores (20), el Director y equipo directivo nunca aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos (20), el Director y equipo directivo nunca son capaces de administrar conflictos y resolver problemas (18), además el Director y equipo directivo nunca difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo (22).

Por otro lado, respecto a la dimensión curricular, el Director y equipo directivo nunca conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el marco de la buena enseñanza y los mecanismos para su evaluación (19), el Director y equipo directivo nunca organizan

eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula (24), el Director y equipo directivo nunca establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula (25), y el Director y equipo directivo nunca aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (26). Respecto a la dimensión gestión de recursos la guía de observación mostro que el Director y equipo directivo nunca administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes (18), el Director y equipo directivo a veces desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales (20), el Director y equipo directivo nunca motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo (19), el Director y equipo directivo nunca generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento (17).

Respecto a la dimensión clima insitucional y convivencia, el Director y equipo directivo nunca promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas (14), el Director y equipo directivo solo a veces promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional y los docentes (17), el Director y equipo directivo nunca garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno (26), el Director y equipo directivo nunca se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes (29) y finalmente, el Director y equipo directivo solo a veces

informan a la comunidad los logros y necesidades del establecimiento (25).

3.1.2. Resultados de la encuesta

Cuadro Nº 02
Liderazgo del Director

¿El Director muestra capacidad de liderazgo educativo?	Nº	%
Sí	10	32
No	22	68
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa Nº 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El liderazgo educativo es la capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrar idóneamente una organización, sin embargo, el 68% de participantes encuestados manifestó que el Director no muestra capacidad de liderazgo y el 32% de participantes manifiesta lo contrario.

Cuadro Nº 03
Modos de Dirigir su Institución Educativa

¿Cuál es el modo de dirigir a su Institución Educativa?	N	%
Dirección autocrática	20	62
Dirección democrática	12	38
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa Nº 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. El 62% de los participantes encuestados afirma que el modo de dirección que se desarrolla en su I.E. es autocrática, solo el 38% de los gestores indicó que se desarrollaba de forma democrática.

Cuadro Nº 04
Delegación de Funciones

¿El Director delega oportunamente funciones a su personal?	N	%
Sí	10	31
No	22	69
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa Nº 013 "Leonardo Rodríguez Arellano" – Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El 69% de los participantes encuestados indica que el Director no delega oportunamente funciones a su personal, mientras que el 31% manifiesta lo contrario. Lo cual evidencia claramente la debilidad de la gestión insitucional respecto a la dirección y control.

Cuadro N° 05
Trabajo en Equipo

¿El Director fomenta el trabajo en equipo?	N	%
Sí	14	44
No	18	56
Total	32	100

Fuente: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El trabajo en equipo es aquel que realizan sus miembros; en el que todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo. El 56% de participantes señalo que el Director no fomenta el trabajo en equipo, mientras que el 44% indico lo contrario.

Cuadro N° 06
Motivación de los Participantes

¿Los directivos motivan a los docentes, para optimizar su desempeño?	N	%
Sí	13	41
No	19	59
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

La motivación representa un aspecto importante en la gestión educativa, por ello el Director como cabeza de la I.E. debe motivar a los docentes para que éstos se desempeñen óptimamente en sus funciones, pero el 59% de participantes encuestados señalo que los directivos no motivan a los docentes para optimizar su desempeño y el 41% indico lo contrario.

Cuadro N° 07
Consenso entre Directivos y Docentes

¿Existe consenso entre directivos y docentes en el desarrollo de actividades institucionales?	N	%
Sí	11	34
No	21	66
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El 66% de participantes encuestados manifestó que no existe consenso entre directivos y docentes en el desarrollo de actividades insitucional y el 34% señala lo contrario. Los resultados evidencian la débil comunicación e integración en la gestion de la I.E.

Cuadro N° 08
Gestión de los Recursos

¿Existe adecuada gestión de los recursos en la I.E.?	N	%
Si	4	12
No	28	88
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El 88% de participantes encuestados manifestó que no existe adecuada gestión de los recursos de la I.E. y el 12% manifestó lo contrario, como sabemos la gestión de los recursos es importante en la I.E. ya que de ello depende el éxito de la organización.

Cuadro N° 09
Cumplimiento de Objetivos

¿Los directivos promueven y cumplen con los objetivos insitucionales?	N	%
Si	6	19
No	26	81
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"— Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El cuadro N° 09 muestra que el 81% de particiapantes encuestados señala que los directivos no promueven y cumplen con los objetivos insitucionales, mientras que 19% indico lo contrario. Lo cual evidencia la deficiente dorección y control que se da en la I.E.

Cuadro N° 10
Gestión del Clima Organizacional

¿El Director busca generar un clima organizacional adecuado?	N	%
Si	9	28
No	23	72
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano”– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

Los directivos de la I.E. deben propiciar un clima organizacional adecuado de manera que favorezca el desempeño de los actores educativos, sin embargo, el 72% de participantes manifiesta que el Director no busca generar un clima organizacional adecuada y solo el 28% afirma lo contrario.

Cuadro N° 11
Gestión Curricular

¿El Director promueve el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados?	N	%
Si	10	31
No	22	69
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano”– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El 69% de participantes encuestados señala que el Director no promueve el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados, y el 31% de participantes afirma lo contrario. Los resultados evidencian las deficientes capacidades del Director en el desarrollo de su rol.

Cuadro N° 12
Participación Institucional

¿El Director promueve la participación de docentes para la toma de decisiones?	N	%
Si	9	28
No	23	72
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

El 72% de participantes encuestados manifestó que el Director no promueve la participación de docentes para la toma de decisiones, y el 28% de gestores señaló lo contrario. Esta situación confirma las deficiencias existentes en la dirección y control de la I.E.

Cuadro N° 13
Comunicación e Integración en la I.E.

¿Hay comunicación e integración en su I.E.?	N	%
Sí	5	16
No	27	84
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

La mala comunicación y la desintegración afecta el desempeño académico y administrativo. El 84% de los participantes encuestados expresa que no hay comunicación e integración en la Institución, mientras que el 16% señala lo contrario.

Cuadro N° 14**Relación entre Directivos y Docentes**

¿Existe una buena relación entre directivos y docentes?	N	%
Si	12	38
No	20	62
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

Las relaciones que se desarrollan entre directivos y docentes no son buenas, así lo señala el 62% de los participantes encuestados, mientras que el 38% señala lo contrario.

Cuadro N° 15
Rol del Director

El Director comprende los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.	N	%
Si	13	41
No	19	59
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Analisis:

El 59% de participantes encuestados manifiesta que el Director no comprende los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, mientras que el 41% indica lo contrario, por tanto, nos damos cuenta de que el Director no desarrolla adecuadamente su rol de dirección y control debido al limitado conocimiento y manejo del mismo.

Cuadro N° 16
Proceso de Control

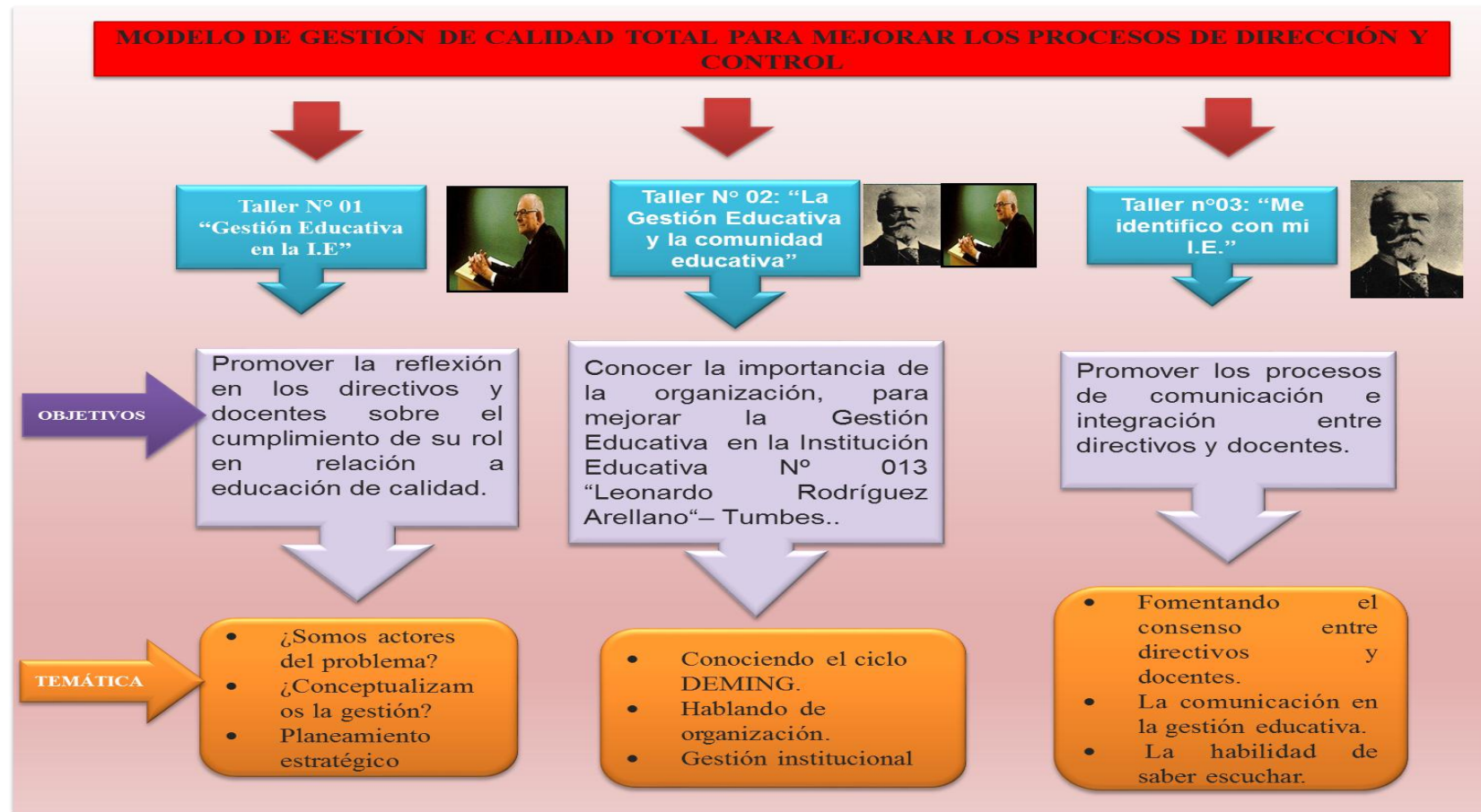
El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la I.E. para efectuar la toma de decisiones correctas.	N	%
Si	8	25
No	24	72
Total	32	100

FUENTE: Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. Educativa N° 013 "Leonardo Rodríguez Arellano"– Tumbes, Junio 2015.

Análisis:

Según el cuadro N° 16 el proceso de control no se desarrolla de manera adecuada en la I.E. así lo afirma el 72% de participantes encuestados, mientras que el 25% indica lo contrario.

3.2. MODELO TEÓRICO



Fuente: Elaborado por el investigador.

3.2.1. Realidad Problemática

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos. En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas y dependen del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión (Gómez Gallardo, Marina. 2011).

La educación no es ajena al presente y por esta razón, el sistema educativo nacional enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos del siglo XXI. Tales desafíos están siendo solventados por las comunidades educativas mediante la implementación de procesos modernos de administración escolar, como la gestión educativa, principalmente la estratégica

Es así que dirección, control, movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar proceso. Por ello cualquier acción de gestión debe orientarse al por qué y para qué de la actuación, lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada, su articulación operativa, que exige la determinación de

personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación.

Los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Mejorar la calidad de la educación es una demanda permanente en la mayoría de los países del mundo. Las miradas están puestas en los sistemas educativos y cada vez más se adelantan reformas para responder a los desafíos y necesidades de la época.

3.2.2 Objetivo de la Propuesta

Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control en la Gestión Educativa de la Institución Educativa la N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes.

3.2.3 Fundamentación

Fundamentos Teóricos

Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming: No es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol: El Modelo Administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: La división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general.

Fundamento Administrativo

Para que una I.E. funcione bien, se necesita que la organización administrativa en cuanto a funciones, forma y estructura este ordenado adecuadamente. Se menciona de esa manera a Max Weber en su Teoría de la Burocracia, que en sus características encuentra el máximo orden de la organización, por lo que es necesario una organización consolidada por normas escritas, que se base en la división sistemática del trabajo, que establece el cargo según el principio jerárquico, que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, que selecciona a las personas sobre la base del mérito y la calificación y no admite las preferencias personales, que sus recursos estén libres de cualquier control externo y que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.

Como se puede ver el término organización tiene sus orígenes en el campo empresarial, pero estas mismas teorías que fundamentan la organización y las funciones administrativas dentro de una empresa, también son trasladadas y aplicables al Sector Educativo.

Fundamentación Pedagógica

Es necesario que el docente tome conciencia de la labor que desempeña, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo pedagógico, y de esta manera no caer en la improvisación y salir de la mediocridad en su desempeño.

Por otro lado, es necesario que la administración educativa, tenga su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo pedagógico que realizan los docentes.

Esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a que la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa.

3.2.4. Estructura de la Propuesta

El Modelo de Gestión de Calidad Total esta estructurado por tres talleres, los cuales están conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones y recomendaciones.

Sabemos que los talleres dentro del modelo es una formulación racional de actividades específicas que tienen como finalidad cumplir los objetivos de dicho Modelo.

TALLER N°01: “GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E.”

Resumen

Sabemos que en la administración educativa son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

El Director de la I.E. manifiesta la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

En un escenario direcccionista, marcado por las directrices, las órdenes y las imposiciones, no resulta tarea fácil caracterizar la actuación directiva en la escuela, sus problemas, sus posibilidades y la actuación de sus sujetos. Ello porque, pocas veces, se dice y se reclama del directivo que produzca una concepción estratégica de la I.E.

Fundamentación

Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming; la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, cómo mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

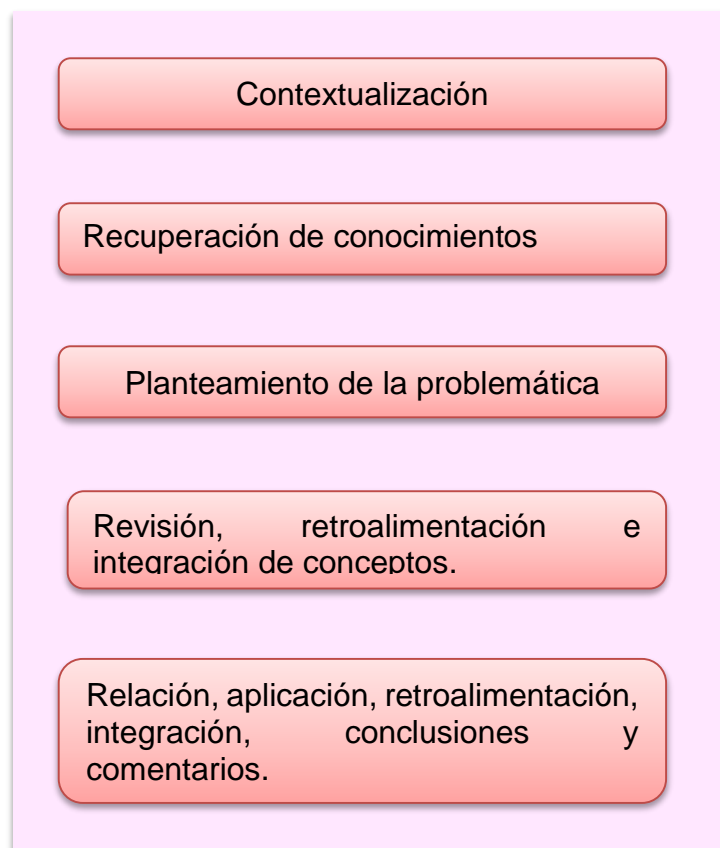
Objetivo

Promover la reflexión en los directivos y docentes sobre el cumplimiento de su rol en relación a educación de calidad.

Análisis Temático

Tema N°01: ¿Somos Actores del Problema?

De lo que se trata en el planteamiento de este taller es que los participantes reflexionen acerca de la problemática en Gestión Administrativa y Educativa de la I.E. a través de los siguientes pasos:



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Tema N°02: ¿Conceptualizamos la Gestión Educativa?

Revisamos conceptos sobre Gestión Educativa y respondemos a la interrogante ¿Cómo definiría gestión? Mediante la lluvia de ideas.



FUENTE: www.minedu.gob.pe.

Sabiendo que pueden coexistir rasgos de varios modelos de gestión, analice su Institución Educativa e identifique las características que definen el modelo de gestión que se está dando. Esta pregunta debe ser contestada por usted y un equipo de docentes y directivos de la Institución.

Características de la Gestión en mi Institución Educativa	Modelos

FUENTE: http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf

Tema N°03: Planeamiento Estratégico.

A. Mediante la lluvia de ideas recuperamos los saberes previos respecto a la pregunta ¿Cuáles son los componentes del planeamiento estratégico?

- Se organiza la información dada por cada grupo.

- Exposición del fundamento teórico mediante un power point sobre los componentes del planeamiento estratégico.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

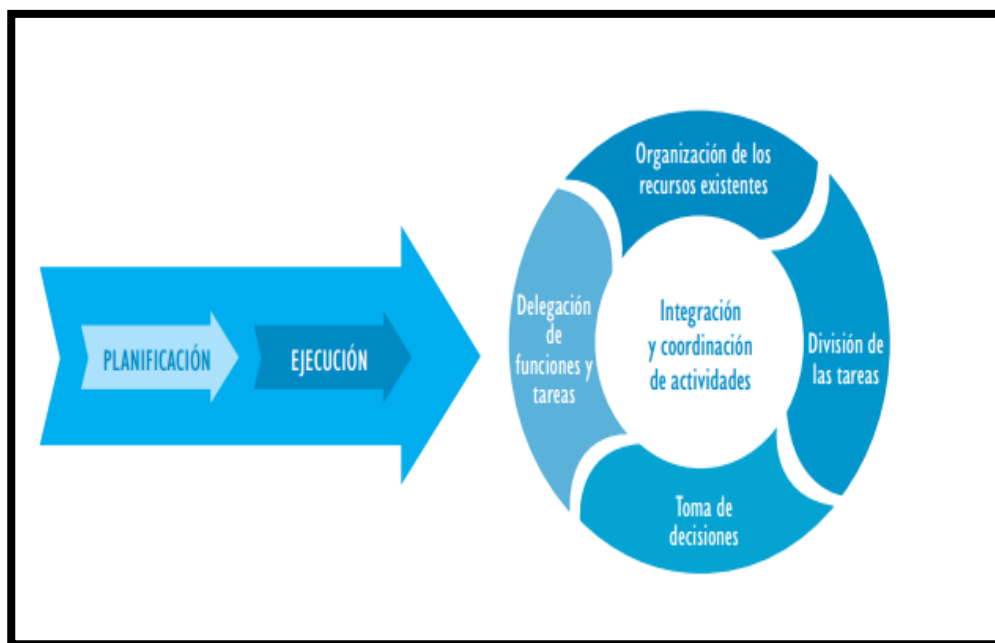
B. Exposición de características del planeamiento estratégico a través de un power point.

- En equipos comentan y realizan un cuadro comparativo de planeamiento estratégico y gerencia estratégica.
- Presentan sus trabajos y lo exponen.
- Sacan conclusiones y discuten sus controversias.

C. Mediante una exposición diálogo se explican los procedimientos del dominio de uno mismo.

- Realizan algunas técnicas del control de emociones y proponen otras.
- Sacan conclusiones y las representan.

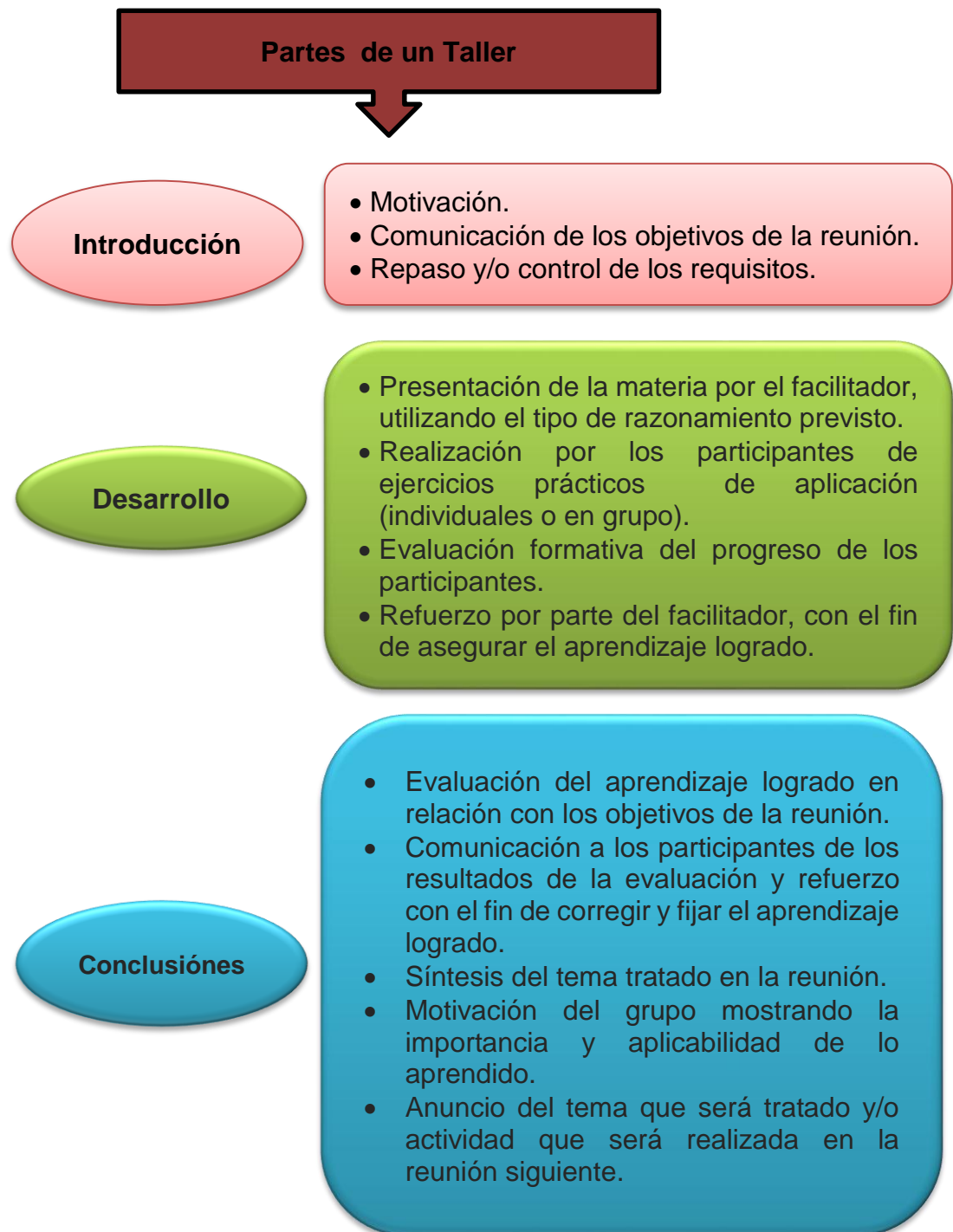
Después se pedirá a los participantes del taller que construyan instrumentos a utilizar dentro de la I.E. para mejorar procesos educativos y administrativos.



FUENTE: http://www2.minedu.gob.pe/oaee/xts/manual_directores_unesco.pdf

Metodología

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



Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

Mes: Julio, 2015.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

Taller N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller

Por ser el taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

Objetivo del Taller (Marca con una X)			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. Es necesario que directivos y docentes tengan conocimiento del proceso de gestión educativa, de esta manera se optimizará el proceso de control y dirección institucional.
2. La dirección y control educativo exige conocimiento teórico y práctico.

Recomendaciones

1. Capacitación permanente en temáticas relacionadas con la dirección y control.
2. Implementar en la gestión educativa los objetivos del taller.

TALLER N°02: “LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA COMUNIDAD EDUCATIVA”

Resumen

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa”, a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes”. Para ello debemos incentivar a la organización y el liderazgo en la I.E. para impulsar el desarrollo (Amarate, 2000).

Fundamentación

Este taller se fundamenta en la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol, el modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Objetivo

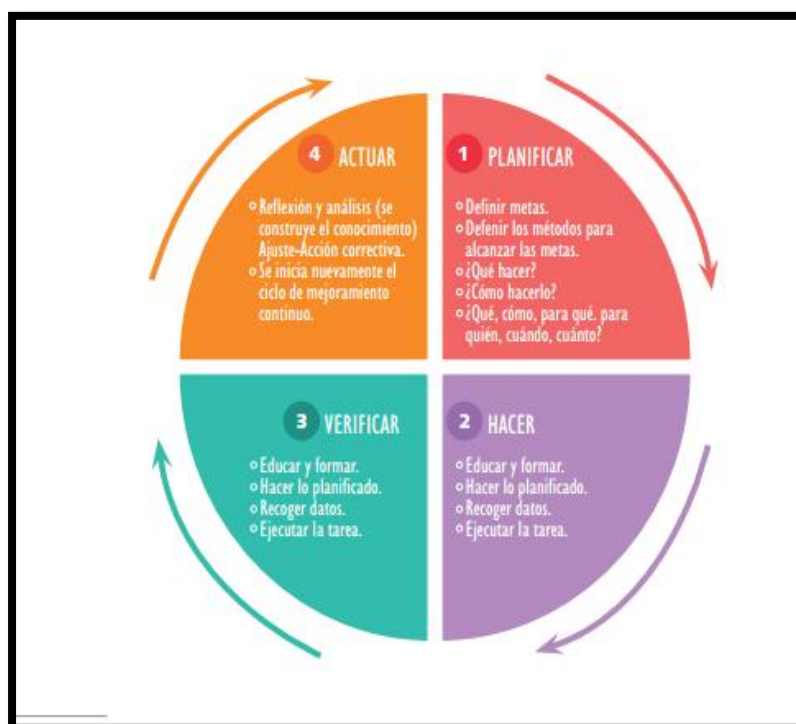
Conocer la importancia de la organización, para mejorar la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes.

Análisis Temático

Tema N°01: Conociendo el ciclo DEMING.

Este ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR -HACER- VERIFICAR- ACTUAR (PHVA).

- Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una Institución Educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontzetal. 1983).
- Este taller permitirá reflexionar sobre los procesos que se dan en la I.E., para ello los participantes deberían de conocer el ciclo para poder plasmarlo en el desarrollo de su Institución.
- Teniendo en cuenta lo trabajado anteriormente, identifique un proyecto que desee implementar y ubíquelo en una de las dimensiones de la gestión educativa. Luego aplique el ciclo PHVA, especificando lo que haría en cada paso.



FUENTE: http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf

Tema N°02: Hablando de Organización.

A. Recuperamos saberes previos mediante las preguntas ¿Qué entiendes por organización? ¿Cuál es el proceso de una organización?

- Presentan y leen sus respuestas.
- Se da el sustento teórico del sistema organizacional. Desarrollan dos ideas de la exposición.

B. Exposición a través de un power point sobre la organización gerencial: Definición, diferencias entre planificación y ejecución.

- Realizan preguntas al expositor sobre el tema.
- En equipos determinan las bondades de las ocho etapas del cambio exitoso.
- Exponen sus trabajos.

C. Exposición dialogo sobre las aptitudes sociales y sus competencias.

- Determinan cuáles son las aptitudes positivas y negativas de las diversas conductas sociales en su Institución.
- Exponen sus trabajos fundamentando su posición respecto a la organización.
- Observan el power point: “El secreto para ser feliz”.
- Expresan sus ideas, reflexiones y compromisos.

Tema N°03: Gestión Institucional.

A. En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a la pregunta ¿Qué es la gestión educativa y cuáles son sus principios?

- Se sistematiza las respuestas.
- Se da el sustento teórico de la gestión educativa y los principios orientadores de ésta.
- Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.

B. Presentamos la silueta de una persona (líder) y pedimos que en forma grupal escriban tres cualidades que debe tener un líder.

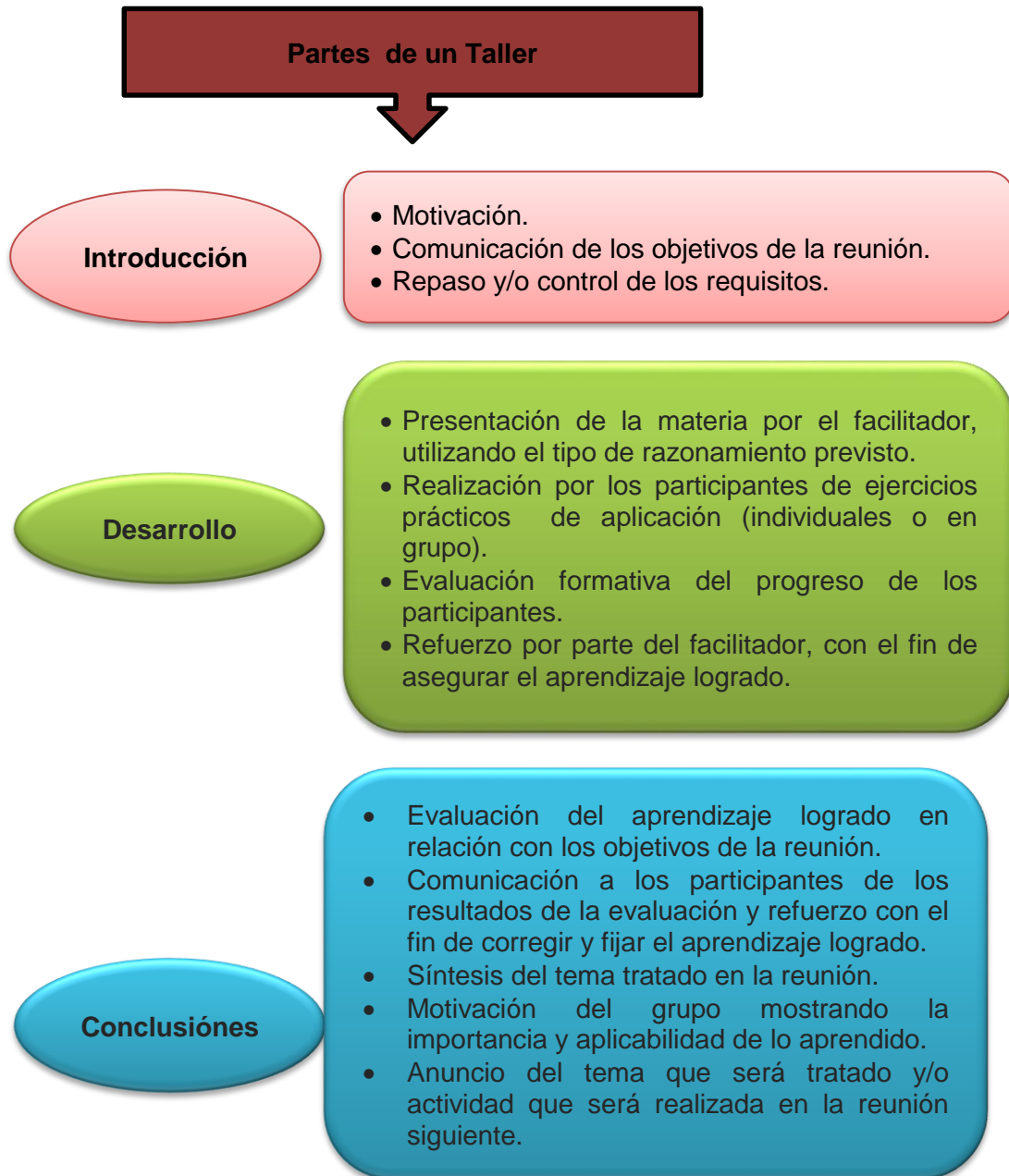
- Exponen sus aportes y promovemos el comentario.
- El formador completa algunas cualidades más de ser necesario.

C. Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre liderazgo.

- Exposición del fundamento teórico de liderazgo.
- Dialogo argumentativo sobre el tema.
- Escriben en forma individual tres ideas sobre lo expuesto.
- Exponen sus trabajos y comentan indicando cómo se han sentido.

Metodología:

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



Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

Mes: Agosto, 2015.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

Taller Nº 2			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller

Por ser el taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. Es importante que el proceso de dirección y control de la I.E. este en relación con la organización y planificación de la misma.
2. Para desarrollar una Gestión Educativa con dirección y control optimo, el Director debe estar debidamente capacitado.

Recomendaciones

1. Aplicar el taller en la I.E. a fin de mejorar los procesos de dirección y control, por ende la Gestión Educativa.
2. Hacer de la IE una institución líder, con docentes y directivos capacitados en el desarrollo de sus funciones.

TALLER N°03: “ME IDENTIFICO CON MI I.E.”

Resumen

En el medio laboral institucional todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias, expectativas, que convierte los hechos en símbolos y que distinguen el comportamiento "bueno" o "malo" y el nivel social "superior" o "inferior". Cada hecho, actitud o decisión es objeto de un sistema de sentimientos de aprobación, rechazo, neutralidad o resistencia. Hechos, actitudes y decisiones comportan siempre valores sociales ("buenos" o "malos") y pasan a tener un significado social. Algunas de esas ideas y creencias representan más de lo esperado en una situación determinada: Pueden conducir a la cooperación o a la confusión, dependiendo de cómo se interpreten y apliquen.

El taller permitirá desarrollar en los participantes la capacidad para estructurar socialmente su medio laboral; así mismo sentar las bases para que se dé la integración entre pares y grupo de trabajo.

Fundamentación

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol: La preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la neuroanatomía (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y ecologista es un enfoque progresivo al de la administración científica: De arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes

(departamentos). Predominaba la atención en la estructura organización, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamental. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y “administrativamente orientada”. El énfasis en la estructura es su principal característica.

Objetivo

Promover los procesos de comunicación e integración entre directivos y docentes.

Análisis Temático

Tema N° 01: Fomentando el Consenso entre Directivos y Docentes.

De lo que se trata es generar decisiones de forma creativa y constructiva. Hacemos grupos de cuatro personas. Uno de los grupos nos ayuda a mantener las normas de la actividad y procurar que se cumplan. En un punto central colocamos tantas cartulinas como grupos de trabajo, una barra de pegamento, un rotulador, un periódico y una revista, un par de tijeras. Consignas de partida (se dicen a todos los participantes): Cada grupo habrá de hacer una obra artística plástica representando una casa, un sol grande, una montaña y una persona. Todas las partes del collage han de estar pegadas a la cartulina y rotulado al menos el título. Sólo se podrá utilizar el material que el Facilitador coloque en la mesa central. Tenemos 10 minutos para realizar la actividad. Antes de cumplirse los 10 minutos se han de entregar los collages a la Facilitadora.

Una vez hechos los grupos y dadas las consignas generales, se les da un tiempo antes de comenzar el trabajo para repartir los roles específicos de cada grupo, que se organicen y se asigne qué parte va a realizar la observación. Si hay más de tres grupos ocupados con el collage, podemos darles roles repetidos. Hay que hacer especial hincapié en que nadie se puede salir del papel asignado. Una vez explicados los roles a todos los grupos, se coloca el material en el centro y se da la señal de inicio.

Roles específicos:



FUENTE: Imagen de Google

Tema N°02: La Comunicación en la Gestión Educativa.

A. En equipos representan mediante un sociodrama la función, el rol de la comunicación.

- Comentan sobre las representaciones realizadas.
- Analizan una separata con contenidos de la función, el rol de la comunicación.
- Por equipos redactan ideas principales de la función, rol y perfil del Director.
- Exponen sus trabajos.

B. Exposición y práctica de pautas metodológicas para la formación de buenos comunicadores (lideres).

- Establecen compromisos para su formación personal.
- En forma anónima lo escriben y pegan en la silueta presentada de “soy un líder”.

C. Observan un power point sobre las características de la comunicación.

- Comentan la importancia de la comunicación, para realizar trabajos de innovación.
- Entregamos fotocopias del proceso de la comunicación para cada equipo para que lo analicen y expliquen al macro grupo.
- Proponen temas de comunicación a partir de su práctica directiva o pedagógica.
- Establecen compromisos personales de los talleres desarrollados.

Tema N° 03: La Habilidad de Saber Escuchar.

“Si ponemos cuidado en escuchar a las personas que nos rodean, será más fácil que encontremos soluciones a las dificultades que tenemos con ellas”. En este taller de lo que se trata es comprender la importancia de demostrar a la otra persona que le estamos escuchando. Podemos enseñar alguna fotografía de personas que se está escuchando cuando hablan. Preguntamos si saben cuáles son las señales de que la otra persona nos está escuchando y hablamos sobre ello: (www.Slider.com.pe).

1. Mirar a la otra persona.
2. Postura adecuada en dirección al otro.
3. Movimientos afirmativos de cabeza.
4. Gestos de la cara que manifiestan interés.
5. Preguntas sobre lo que nos están contando, si es preciso.

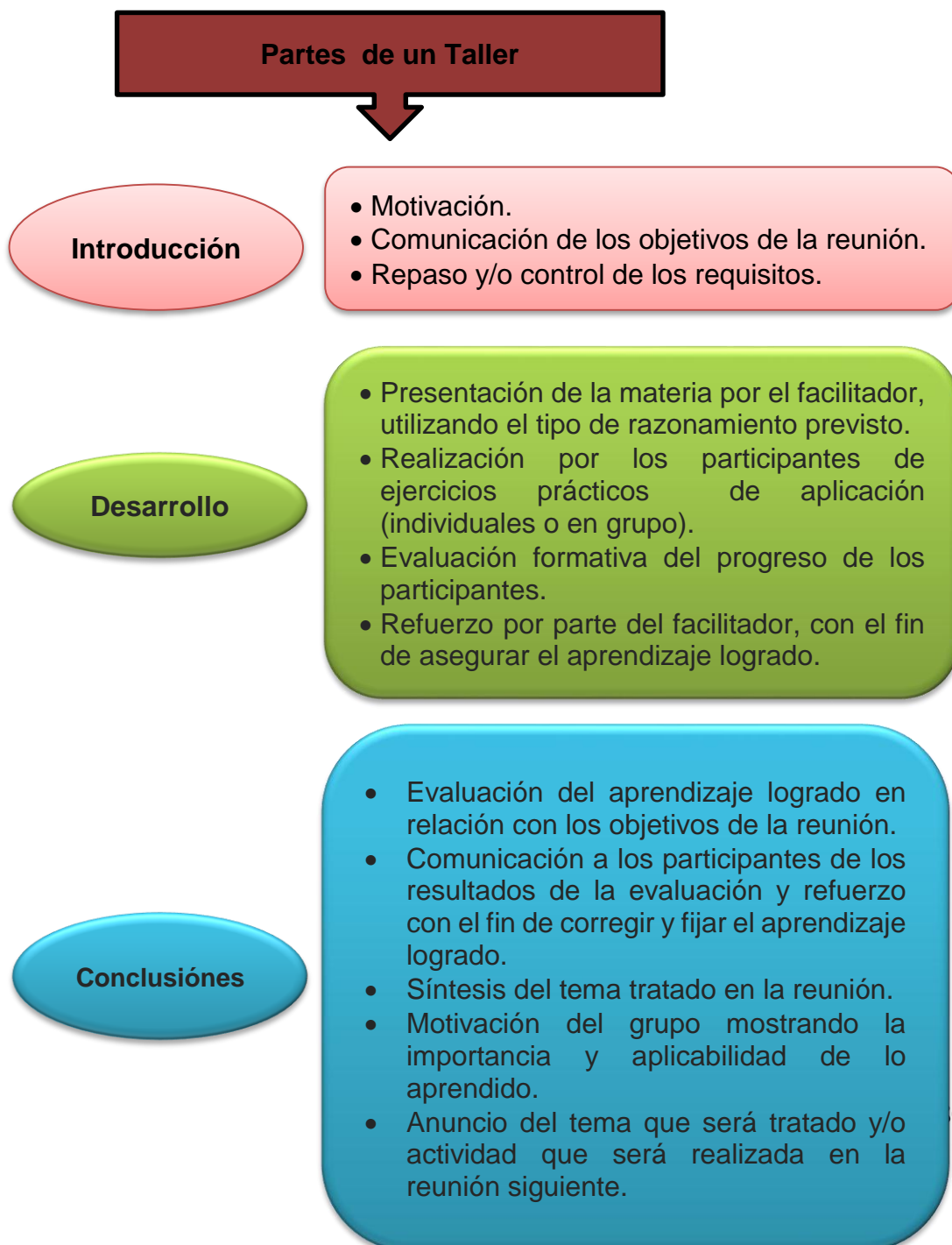
Les preguntamos si han visto esto en las personas que les escuchan a ellos. Si ellos hacen eso cuando escuchan. Comentamos cómo nos sentimos cuando otra persona nos escucha y cómo nos sentimos cuando no nos escucha. Qué hacemos cuando nos esforzamos en escuchar a otra persona. Animamos a algunas personas a que escenifiquen estas actitudes.



FUENTE: Elaborado por el Investigador.

Metodología

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



Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

Mes: Septiembre, 2015.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

Taller Nº 3			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller

Por ser el taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. Una buena organización genera sentimiento institucional, enriquece el mundo interior de los participantes.
2. El saber escuchar reivindica la función social del oído y aproxima a los participantes logrando un mejor desenvolvimiento laboral.

Recomendaciones

1. El Director debe ser un buen actor de la orquesta social, a fin de que todos cumplan sus obligaciones institucionales.
2. La comunicación aproxima a los participantes y permite canalizar objetivos y propósitos institucionales.

3.2.5. Cronograma

3.2.6. Presupuesto

Actividades, 2015		Institución Educativa N° 013 “Leonardo Rodríguez Arellano” – Tumbes.								
		Julio			Agosto			Septiembre		
		1S	2S	3S	1S	2S	3S	1S	2S	3S
Elaboración de los Talleres	Taller I									
	Taller II									
	Taller III									
Evaluación final										

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
1	Capacitador	S/ 300.00	S/ .900.00
Total			S/ 900.00

Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
96	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 480.00
80	Papel sábana	S/ 0.50	S/ 40.00
350	Copias	S/ 0.10	S/ 35.00
---	Otros		S/600.00
TOTAL			S/ 1155.00

Resumen del monto solicitado	
Recursos Humanos	S/ 900.00
Recursos Materiales	S/ 1155.00
Total	S/2055.00

3.2.7. Financiamiento de los Talleres

Responsable: INFANTES APOLO, Carolina Leonor.

CONCLUSIONES

1. Los problemas de dirección y control se reflejan en el desarrollo de Gestión Educativa, vale decir, en la gestión de los recursos físicos y humanos. El Director de la I.E. no realiza una labor adecuada de dirección y control, perjudicando el desarrollo institucional.
2. Las teorías de Edwards Deming y de Henry Fayol permitieron estructurar la propuesta en relación a objetivos, temario y fundamentación de cada taller. Las teorías fueron identificadas en mérito a la naturaleza del problema de investigación.
3. La hipótesis quedó debidamente confirmada mediante el recojo de información, esto es, se caracterizó y se describió el problema de investigación.

RECOMENDACIONES

1. Directivos y docentes deben promover los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración para el logro de sus metas.
2. El Director debe gestionar los recursos de la I.E. en relación a los objetivos institucionales.
3. La propuesta deberá ejecutarse en la I.E. para superar la problemática institucional.
4. La socialización de la propuesta a otros contextos educativos permitirá evaluar su nivel de eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMAS, M. (1998). Dirección integral de centros educativos. Tórculo. Santiago de Compostela.
2. CALERO, M. (s.f.). Gestión educativa. Lima. Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.
3. CONS RODRÍGUEZ, Néstor. (2004). La administración de la institución educativa. Volumen IV, número 117. México.
4. DRUCKER, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
5. EDWARDS DEMING, William (1986) "Out of the Crisis". "Fuera de la Crisis". (MIT/CAES). Washington.
6. EDWARDS DEMING, William. (1994). "The New Economics". "La Nueva Economía" (MIT/CAES). Washington.
7. ELERA, R. (2010). "Gestión Institucional y su Relación con la Calidad del Servicio en una Institución Educativa Pública de Callao".
8. FAYOL, Henri. (1921). (en francés), L'Incapacité industrielle de l'État: Les P. T. T, Paris Dunod, OCLC 162901547, 1923. La réforme administrative des PTT, tiré à part, Dunod, 1923.
1. GÓMEZ GALLARDO, Luz Marina. Julio César Macedo Buleje. (2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. Invest. Educ. 14.
2. HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
3. ITLOW, Howards S. y Shelly J. (1993). Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming. Editorial Norma. Colombia. 280pp.
4. KATZENBACH, Jon. (2000). El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
5. MATUS, Carlos. (1987). "Política, Planificación y Gobierno"; en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.

6. MANES, J. (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91.
7. MELENDO, Maite. (1995). Comunicación e integración personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.
8. MONTANER, Ramón. (2003). Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
9. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
10. SALAS Madriz, Flora Eugenia. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Costa Rica. Pp9-16.
11. VARGAS, D. (2010). En su tesis "Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos".

Linkografía

- http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Tumbes
- http://es.wikipedia.org/wiki/Chota_%28distrito%29
- http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>
- <http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/>
- <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm
- <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>
- www.mineduacion.gov.co
- <http://www.google.com.pe/imgres?q=Fiedler.+Fred.+E&um=1>
- http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email
- <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>
- <http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/>

- <http://www.google.com.pe/imgres?q=Teoría+de+Planeamiento+Estratégico+de+Peter+Drucker>
- <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>
- wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-Educativa/419419.html>
- http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa.shtml>
- <http://es.scribd.com/doc/13763898/Monografia-de-la-calidad-total>
- <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf

ANEXOS



ANEXO Nº 01
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Edad:sexo:

Cargo:

Lugar y fecha de la aplicación:

Responsable:

ESCALA: 1= Siempre 2= A veces 3= Nunca				
Indicador	1	2	3	TOTAL
Dimensión: Liderazgo				
El Director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.				
El Director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.				
El Director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.				
El Director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.				
El Director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.				

Dimensión: Gestión Curricular				
El Director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el marco de la buena enseñanza y los mecanismos para su evaluación.				
El Director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.				
El Director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.				
El Director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional				
Dimensión: Gestión de Recursos				
El Director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.				
El Director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.				
El Director y equipo directivo motivan, apoyan y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.				
El Director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.				

Dimensión: Clima Institucional y Convivencia				
El Director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas				
El Director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional y los docentes.				
El Director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno				
El Director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.				
El Director y equipo directivo informan a la comunidad los logros y necesidades del establecimiento.				



ANEXO Nº 02
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENCUESTA

Edad.....

Sexo.....

Cargo.....

Título.....

Lugar y fecha.....

Apellidos y nombres del encuestador.....

Código A: Procesos de Dirección y Control

1. ¿El Director muestra capacidad de liderazgo educativo?

Sí

☐

No

☐

2. ¿Cuál es el modo de dirigir a su Institución Educativa?

Dirección autocrática

☐

Dirección indiferente

☐

Dirección democrática

☐

3. ¿El Director delega oportunamente funciones a su personal?

Sí

☐

No

☐

4. ¿El Director fomenta el trabajo en equipo?

Sí

☐
☐

No

5. ¿Los directivos motivan a los docentes, para optimizar su desempeño?

Si

☐
☐

No

6. ¿Existe consenso entre directivos y docentes en el desarrollo de actividades institucionales?

Sí

☐
☐

No

7. ¿Existe adecuada gestión de los recursos en la I.E.?

Si

☐
☐

No

8. ¿Los directivos promueven y cumplen con los objetivos institucionales?

Si

☐
☐

No

9. ¿El Director busca generar un clima organizacional adecuado?

Siempre

☐

A veces

☐

Nunca

☐

10. ¿El Director promueve el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados?

Si.

☐

No

☐

.

11. ¿El Director promueve la participación de docentes para la toma de decisiones?

Si

☐

No

☐

12. ¿Hay comunicación e integración en su I.E.?

Sí

☐

No

☐

13. ¿Existe una buena relación entre directivos y docentes?

Si

☐

No

☐

14. El Director comprende los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.

Sí

☐

No

☐

15. El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la I.E. para efectuar la toma de decisiones correctas.

Si

☐

No

☐



ANEXO Nº 03
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”



**GUÍA DE ENTREVISTA (Director y
Docentes)**

Edad:.....sexo:.....
Cargo:.....
Lugar y fecha de la entrevista:.....
Apellidos y Nombres del entrevistado:.....
Apellidos y nombres del entrevistador:.....

Código A. Procesos de Dirección y Control

1. ¿Cómo considera Ud. el modelo de dirección y control que se desarrolla en la I.E.?

.....
.....

2. ¿Cómo considera el proceso que se desarrolla para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir?

.....
.....
.....

3. ¿El sistema productivo educativo que se desarrolla es eficaz y eficiente?

.....
.....
.....

4. ¿Se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de la I.E.?

Código B. Modelo de Gestión de Calidad Total

5. ¿Qué opinión le merece el llevar a cabo un Modelo de Gestión de Calidad Total?

6. ¿El Modelo planteado mejorará los procesos de dirección y control en la I.E.?

7. ¿Qué opinión le merecen Edwards Deming y Henry Fayol?

