



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” FACULTAD
DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN



- UNIDAD DE POST GRADO -
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Estrategias de gestión del recurso humano para mejorar la calidad educativa en la Institución Educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” Callao- Lima.

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mencion Gerencia Educativa Estratégica.

AUTORA:

Bach. Sotelo Espinoza Rosa Amelia.

LAMBAYEQUE - PERU

2015

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR
LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5046
"JOSE GALVEZ EGUSQUIZA" CALLAO- LIMA.**

Bach. Sotelo, Rosa Amelia.
Bach. Sotelo Espinoza Rosa Amelia.
AUTORA

Msc. Mariene Cardozo Quinteros.
Msc. Mariene Cardozo Quinteros.
ASESORA

APROBADO POR:

APROBADO POR:

**Dr. Oswaldo Mendoza Otiniano
PRESIDENTE DEL JURADO**

Dr. Oswaldo Mendoza Otiniano.
PRESIDENTE DEL JURADO

**Dra. María Elena Segura Solano
VOCAL DEL JURADO**

Dra. Mari Elena Segura Solano.
SECRETARIO DEL JURADO

**; M sc. Segundo Zamora Rodriguez
VOCAL DEL JURADO**

Lambayeque 17 de marzo de 2015.

Lambayeque, 17 de marzo de 2015.

A mi esposo Antonio, por ser una persona muy especial en mi vida;
a mis padres Nahún Espinoza y Alejandrina Sotelo, tierno
ejemplo digno de imitar.

Rosa Amelia.

Al personal de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de la sede Lima los Olivos y a los docentes de la Escuela de Post Grado, por su apoyo recibido.

Rosa.

RESUMEN.

La tesis, ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, ubicó el problema en la calidad educativa. El propósito central del estudio se centró en construir una propuesta consistente en estrategias de gestión del recurso humano, debido a que este es el principal potencial con el que cuenta la institución y que contrariamente, aún no se aprovecha en su máxima dimensión.

Se realizó un estudio diagnóstico previo y se utilizó como instrumento una encuesta que fue aplicada a los veintiocho docentes que laboran en la institución. El instrumento midió la calidad educativa considerando los catorce principios planteados por DEMING.

Tomando como referencia los planteamientos teóricos del liderazgo transformacional de Bernard Bass y en los principios de Deming, se construyó la propuesta orientada a mejorar productos y servicios, adoptar la nueva filosofía, no depender más de la inspección masiva, acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio, mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio, instituir la capacitación en el trabajo, instituir el liderazgo, desterrar el temor, derribar las barreras que hay entre áreas de staff, eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral, eliminar las cuotas numéricas, derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho, establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento y tomar medidas para lograr la transformación.

Se contribuye así a la ciencia y básicamente a la gestión del recurso humano y a la calidad educativa en tanto desarrollo académico, tecnológico e institucional.

Palabras clave: Estrategias – Recurso humano – Calidad educativa.

ABSTRACT.

The thesis, STRATEGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EDUCATION QUALITY IMPROVEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTION No. 5046 "JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA" Callao LIMA, placed the problem of educational quality. The central purpose of the study focused on building a consistent strategies proposed in human resource management, because this is the main potential that has opposed the institution and still not fail in maximum dimension.

A previous diagnosis study was conducted and a survey was applied at twenty teachers working in the institution was used as an instrument. The instrument measured the quality of education considering the fourteen principles raised by DEMING.

Drawing on the theoretical approaches of transformational leadership of Bernard Bass and principles of Deming, the proposal aims to improve products and services was built, adopting the new philosophy, no longer depend on mass inspection, end the practice of awarding contracts purchase based solely on price, continuously improve and forever production systems and service institute job training, institute leadership, banish fear, break down barriers between staff areas, eliminate slogans, exhortations and production targets for the workforce, eliminate numerical quotas, breaking down barriers to the sense of pride that produces a job well done, establish a vigorous program of education and training and take steps to achieve transformation.

This contributes to science and basically human resource management and education quality in both academic, technological and institutional development.

Keywords: Strategies - Human resources - Educational quality.

ÍNDICE

Carátula.	
Dedicatoria.	
Agradecimiento.	
Resumen.	
Abstract.	Pág.
Introducción.	1

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación	5
1.2. Surgimiento del problema	8
1.3. Características	21
1.4. Metodología.	25

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes.	28
2.2. Base teórica (aporte de las teorías).	30

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Resultados empíricos.	56
3.2. Desarrollo de la propuesta.	64
CONCLUSIONES.	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS.	86

INTRODUCCIÓN.

En las estructuras organizativas de tipo liberal todo el mundo se siente líder. En la educación con mayor motivo. Todos los profesores tienen que ejercer el liderazgo desde el manejo de aula con los alumnos, para garantizar calidad educativa. La gestión del proceso de enseñanza depende de una “cultura administrativa” cada profesor sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

El colectivo docente se ve precisado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por la normatividad (prescripción del Proyecto Educativo y curricular), o por la cultura social imperante, se genera un conjunto de tensiones permanente entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. Esta confrontación inevitable, si llega a límites inadmisibles, puede desestructurar al grupo y amenazar la calidad deseada por los grupos interesados.

La gestión del recurso humano plantea, dos aspectos en el grupo humano: la consecución de resultados de calidad en función de la satisfacción del cliente y las relaciones humanas; el primer aspecto sólo lo puede conseguir alguien con capacidad de convencer atrayendo, seduciendo y entusiasmando al grupo de tal manera que dé más importancia a la satisfacción del cliente que a la suya propia porque se ha convencido de que a largo plazo la satisfacción del cliente le redundará beneficios. El segundo aspecto, la gestión de las relaciones humanas o la gestión del talento humano, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo, sólo lo puede conseguir un líder

Para asegurar calidad educativa promocionando en los docentes entre otras situaciones la capacidad para producir innovación y cambio, tan

necesarios en las instituciones educativas, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses “adquiridos sólo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por un equipo directivo y docente que haya desarrollado habilidades de liderazgo, se constituye en un reto actual.

El PROBLEMA que comunica esta investigación es que: se observa en la Institución Educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, deficiencias en cuanto calidad educativa manifestándose en la falta de participación de los agentes educativos en la solución de la problemática institucional y la carencia de un adecuado liderazgo gerencial, manifestada en:

- ✓ Inadecuada praxis del liderazgo en la gestión educativa, donde no se comparte la visión, concepto clave para saber lo que se quiere lograr en el presente y a futuro, que crea sentimientos de identificación y compromiso, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando su potencial individual y poniéndolo al servicio de la institución.
- ✓ La motivación es inadecuada y en el peor de los casos es inexistente. Los problemas que se presentan en el quehacer educativo diario no son compartidos ni se hace cuerpo común para darles solución; es decir que la comunicación es verticalista o no existe.
- ✓ El entusiasmo y la confianza que debería ser la característica del trabajo educativo que genere la identificación con la organización son muy pobres.
- ✓ La consideración individual, es decir, la atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas es muy dispersa.
- ✓ El estímulo intelectual, que se demuestra en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para

cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes, no se percibe.

El objeto quedó definido como: Proceso de gestión institucional en la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao – Lima, siendo su Campo de acción: Proceso de gestión institucional del fortalecimiento de la calidad educativa en la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao - Lima.

Se planteó como objetivo: Proponer estrategias de gestión del recurso humano basada en la teoría de liderazgo transformacional de Bernard Bass y en los principios de Edwards Deming para mejorar la calidad educativa en la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao - Lima.

Para lograr dicho propósito, se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la calidad educativa que se promueve en la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao - Lima.
- Construir el basamento teórico de las estrategias de gestión del recurso humano fundamentado en la teoría de liderazgo transformacional de Bernard Bass y en los principios de Edwards Deming
- Diseñar estrategias de gestión del recurso humano desde una perspectiva integral de tal manera que permita resolver el problema de calidad educativa en la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao - Lima.

En la fundamentación metodológica, se estableció una relación complementaria entre los aspectos del método cualitativo y cuantitativo. En consecuencia se emplearon técnicas de observación participante y no participante.

La hipótesis planteada fue: Si, se Propone estrategias de gestión del recurso humano basada en la teoría de liderazgo transformacional de Bernard Bass y en los principios de Edwards Deming, entonces, se mejora la calidad educativa en la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao – Lima, contribuyendo en la mejora de la dirección, gestión administrativa, academia del centro y el trabajo pedagógico. El aporte está centrado en las estrategias de gestión del recurso humano.

La tesis se organizó en capítulos, bajo los lineamientos que establece la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. El capítulo I, se presenta el problema; en el capítulo II: Marco teórico, se presenta la recopilación de información referida a los aspectos teóricos conceptuales y los enfoque asumidos y en el capítulo III: Resultados de la investigación, incluyendo la propuesta. Se culmina con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La autora.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. UBICACIÓN

La investigación denominada: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, tomó como punto de referencia los avances que se producen en la sociedad, pero muy lejos de caminar a su ritmo, se pone en cuestión la calidad de la educación por muchos factores.

Tomando como referencia los resultados de diversas pruebas internacionales de rendimiento escolar indican que el sistema educativo peruano está en un nivel por debajo de otros países latinoamericanos. Se han aplicado cuatro pruebas nacionales que evalúan a estudiantes de primaria y secundaria en las áreas de Comunicación y Matemática (2004), en el eje curricular de Formación Ciudadana. No obstante, sus malos resultados no han alimentado mejores políticas ni medidas correctivas.

Se han desarrollado capacidades de medición del rendimiento sobre todo en Comunicación Integral y Lógico Matemático, lo que es bueno pero insuficiente para una evaluación más integral de los aprendizajes y más aún para una evaluación global de la calidad educativa. Se han entregado, con destacable esfuerzo del Ministerio de Educación, trece millones de textos, 200 mil guías metodológicas para escolares y docentes de primaria y casi tres mil módulos de biblioteca para colegios públicos de secundaria. Sin embargo, a pesar de contar con nuevos y mejores insumos desde fines de los años 90, más del 90% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria no exhibe capacidades matemáticas elementales, y el 85% y 88% de los estudiantes de segundo y sexto grado de primaria, respectivamente, muestran evidencias de no comprender lo que leen. Del mismo modo,

sólo el 1,0% de alumnos de sexto de primaria tiene un nivel esperable en cuanto a manejo de información sobre ciudadanía y democracia.

Más allá de los pasos positivos que se han dado en materia de evaluación del rendimiento escolar, recién en el año 2005 se logró, después de casi una década de intentos fallidos, la articulación pedagógica de los diseños curriculares de los tres niveles educativos para la Educación Básica Regular, que antes estaba regida por instrumentos distintos en enfoque y énfasis, donde no era posible establecer una línea de continuidad en los aprendizajes fundamentales.

De otro lado, para mejorar la calidad de la educación básica y sus resultados tampoco basta aplicar pruebas y darle coherencia al currículo, sino también y sobre todo elevar el nivel de las prácticas pedagógicas, superando el paradigma del copiado y la repetición, así como la deficiente formación profesional docente.

Según la Evaluación Nacional del 2004, los profesores de los alumnos evaluados muestran dificultades en el dominio de algunas habilidades lectoras y matemáticas. La mayoría de ellos tiene capacidad de resolver sólo las tareas más sencillas. Hay que considerar, además, que el Perú tuvo durante los años 90 la jornada escolar de menor duración en América Latina (400 horas en sector urbano y 200 en sector rural), pese a lo cual el Estado fue reduciendo la jornada docente hasta en 24 horas semanales, la más baja del continente. Por lo demás, en un país culturalmente diverso como el nuestro, la educación sigue mostrándose básicamente etnocéntrica. Un 73% de la población cuyo idioma materno no es el castellano no participa de programas bilingües o no está dentro del sistema educativo, siendo su tasa de conclusión de la primaria de 55%.

La deserción en esta población es significativamente más alta en el primer grado (3,5%) y en el sexto grado de primaria (3,9%), siendo el rendimiento de la escuela rural en general el más deficiente de todo el sistema público.

Los estudiantes de segundo grado de estas escuelas que ya entienden lo que leen llegan al 2,5% versus el 14,5% de las escuelas urbanas. Un

50% de docentes de primaria declaró recientemente que la mayoría de sus alumnos tiene poca capacidad para aprender.

Los esfuerzos que se han hecho por modernizar la educación básica han adolecido de graves problemas de enfoque e implementación. Suman 3775 los centros educativos que cuentan con computadoras personales, pero sólo 257 cuentan con conexión a Internet, ofreciendo un máximo de una hora quincenal de tiempo de acceso por alumno. En general, el 83% de las personas que utilizan el Internet indican que acceden a través de cabinas públicas, las que se estiman conservadoramente en más de 5 mil a nivel nacional. De allí las estrategias de gestión del recurso humano.

La gestión educativa ha sido piedra angular del éxito o fracaso de muchos intentos de transformación educativa en el país. La actual gestión educativa adolece de una concentración extrema en la rutina burocrática y en el cumplimiento inercial de las normas existentes, lo cual le hace perder de vista su razón de ser, la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes. Frente a ello, se busca instaurar un nuevo modelo de gestión concertador, eficaz, con una orientación clara hacia el logro de resultados y con procedimientos renovados para lograrlo.

Geográficamente la I.E. N° 5046, está ubicada en el Callao. El Callao fue fundada por los colonizadores españoles en 1537, sólo dos años después de Lima (1535). Pronto se convirtió en el principal puerto para el comercio español en el Pacífico. El origen de su nombre es desconocido, tanto la India (especialmente Yunga, o la costa peruana) y fuentes españolas se acreditan, pero lo cierto es que se le conocía por ese nombre desde 1550.

A la altura del Virreinato, prácticamente todos los bienes producidos en el Perú, Bolivia y Argentina se llevaron a través de los Andes a lomo de mula hasta el Callao, para ser enviado a Panamá, llevado por tierra, y luego transportados a España, vía Cuba.

El 20 de agosto de 1836, durante la Confederación Perú-Boliviana, el presidente Andrés de Santa Cruz dispuso la creación de la Provincia

Litoral del Callao (Provincia Litoral del Callao del Perú), que tiene autonomía política en sus asuntos internos. Durante el gobierno del presidente Ramón Castilla, Callao se le dio el nombre de Provincia Constitucional (Provincia Constitucional), el 22 de abril 1857, antes de eso, Callao tenía el nombre de la provincia del Litoral. Todas las otras provincias peruanas habían dado sus nombres por la ley, mientras que el Callao fue dado por mandato constitucional.

Se construye alrededor de la península, el distrito de La Punta, un barrio residencial rico. Una fortaleza histórica, el Castillo de Real Felipe (sitio de "Last Stand Rodil"), se alza sobre un promontorio con vistas al puerto. Una gran base naval y un Aeropuerto Internacional Jorge Chávez están ubicados en el Callao. En un acantilado con vistas al puerto se encuentra el Colegio Militar Leoncio Prado, el instituto militar. La ciudad también tiene una universidad, la Universidad Nacional del Callao. El principal hospital Naval, Centro Médico Naval. Callao tiene varias islas: San Lorenzo (en la actualidad una base militar), El Frontón (antigua prisión de alta seguridad), los Cavinzas y Palominos, donde numerosos leones marinos y aves marinas viven en un ecosistema casi virgen. Hay planes propuestos para construir un gran puerto marítimo, terrestre y aéreo en la Isla San Lorenzo. Este proyecto recibe el nombre de San Lorenzo Megapuerto Proyecto. Los residentes del Callao se conocen como chalacos.

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA

121. Efectos de la globalización y modernidad educativa: La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), considera que la educación representa un elemento esencial de competitividad, de ciudadanía y de integración en el escenario de la globalización. Esto es cierto, y también ha sido sostenido por los educadores Latinoamericanos desde antes y después del proceso en cuestión; pero la verdad es que las autoridades de educación siempre han estado importando y ensayando modelos educativos, entre otras cosas.

Modelos de enseñanza-aprendizaje, textos, uniformes (vestuario), horarios, iconos, nombres educativos, etc. son importados, hoy más que nunca, por los sistemas educativos nacionales Latinoamericanos, significando poca capacidad, voluntad e ingobernabilidad de los entes pertinentes.

Las autoridades Centroamericanas han pretendido realizar cambios educativos para supuestamente ponerse a tono con la mundialización, pero ignorando las reales exigencias de sus sociedades, lo que ha sido rechazado por el sector magisterial con huelgas y ausentismo del aula de clase, en detrimento directo de los educandos. Uno de los cambios mayores sería la descentralización de la educación pública, para que sea administrada por los gobiernos locales (municipalidades) y/o por la empresa privada. Esto sería un caos para la juventud de Centroamérica, en donde la educación privada de por sí ya es muy cara, y cuyo índice de pobreza va en aumento (65%) [OEI - 2013].

En la actualidad, los sistemas educativos están graduando jóvenes para suplir la demanda de mano de obra de las maquilas, transnacionales, centros comerciales nacionales e internacionales avenidos con el proceso; existe escaso recurso humano y de presupuesto para la investigación, diseño y desarrollo de proyectos de educación, entre otros, con lo cual se encararía la globalización.

Si bien el analfabetismo y la deserción estudiantil han disminuido en Latinoamérica, ello no ha sido como un efecto benéfico del proceso sino de las exigencias y voluntades populares, así como también la cobertura y calidad educativa, que han mejorado pero que están centradas en los sectores urbanos y en donde el uso de la tecnología (TIC) avanza lentamente.

En suma, la globalización es buena pero no ha favorecido los sistemas educativos de los países Latinoamericanos por culpa de las clases gobernantes, quienes deben permitir que las mejoras del proceso lleguen a todas las dimensiones sociales.

Respecto a la modernización educativa, es típico de los países Latinoamericanos que con cada cambio de gobierno se introduzcan modernizaciones en los sistemas educativos. Estas modernizaciones

son imperantes, ante los actuales sistemas ineficientes, pero con las condicionantes de que se involucre a los sectores pertinentes y que experimenten continuidad hasta observar sus verdaderos efectos.

Los sistemas educativos latinoamericanos son ineficientes, ineficaces y de baja productividad debido al crecimiento de la masa estudiantil y al ineficiente modelo administrativo centralizado o burocrático; y a los presupuestos muy escasos. En este punto, la globalización contrae propuestas educativas para estos países, como transformar las estructuras y la organización de los sistemas educativos mediante su descentralización y competitividad.

Para impulsar estas propuestas, el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), planteó como objetivos: impulsar la descentralización, la equidad; promover la calidad educativa, el perfeccionamiento docente y el financiamiento compartido por diversos actores sociales; la municipalización de la educación y la vinculación del sector empresarial con el sector social, los gobiernos locales y los padres de familia. Sus dos programas institucionales son "Empresa y educación", diseñado para vincular la educación con los procesos productivos y para que el sector empresarial ejerza el liderazgo en el mejoramiento de la calidad educativa, y el programa de "Pasantías para docentes en América Latina y el Caribe".

Lo anterior significa privatizar, municipalizar y descentralizar la educación. México modernizó su sistema educativo según el modelo de libre mercado o competitividad y fracasó. En Argentina el sistema fue descentralizado en 1978 y las provincias no pudieron financiar las escuelas a su cargo, y tanto el gobierno como la sociedad civil no pudieron cumplir con las funciones educativas estatales. Igual sucedió en Colombia, Costa Rica, el Salvador, Perú, entre otros. Es erróneo seguir por esta vía.

Por lo anterior, las reformas educativas deben estar basadas en las necesidades actuales de la sociedad, primeramente, y en las que contrae la globalización, con el objetivo primordial de promover el desarrollo productivo, científico, tecnológico y cultural nacional, que son elementos sinónimos de calidad y éxito.

122 Calidad educativa en el contexto latinoamericano:

Los primeros sistemas educativos surgieron en la segunda mitad del siglo XIX en diversos países Europeos y en Estados Unidos de América. En sí, un sistema educativo se caracteriza por estar presente a lo largo de la vida de formación de los individuos que forman una sociedad, y se organiza en niveles, tales como: pre-escolar, primaria (de carácter obligatorio en la mayoría de los países), secundaria y superior.

Un sistema educativo posee una serie de rasgos, atributos o características específicas, tales como organización, estructura propia, currículum, recursos, medios sociales de apoyo, etc. En la actualidad existen varios tipos de sistemas educativos, siendo los más ejercidos el sistema educativo nacional o gubernamental, el privado, el chárter y el comunitario (estado-comunidad), pudiendo existir en cada país uno, varios o todos ellos.

Los sistemas educativos imperantes en Latinoamérica son el gubernamental y el privado. El primer sistema es implementado y sostenido con fondos provenientes del gobierno o estado de cada país; en el segundo caso, el sistema recibe fondos provenientes de particulares (mensualidades), y es mejor conocido como educación privada. En EE.UU se ejercen todos los precedentes sistemas.

El sistema educativo nacional es diseñado, implementado y sostenido por el gobierno central de cada país, siendo sus atributos más sobresalientes el hecho de que los servicios de educación ofrecidos son gratuitos, obligatorio (primaria) y de buena calidad; sin embargo, esta calidad está desmejorando por el hecho de las continuas huelgas magisteriales que se presentan, por lo general, en países Latinoamericanos. Además, el presupuesto para estos sistemas educativos no se incrementa significativamente conforme pasan los años, o bien se presenta carencia de educadores y de centros de especialización magisterial. También existen intentos de privatizar este tipo de sistema por parte de sectores como la empresa privada, que es el caso de los países centroamericanos. El sistema es bueno, pero

necesita urgentemente mejoras en su organización y presupuesto, principalmente, y desligarlo del vaivén político.

El sistema educativo privado es subvencionado por las personas encargadas de los educandos, mediante cuotas mensuales, y/o por entidades que ofrecen becas escolares. Este sistema compite con el anterior y, a decir verdad, lo está aventajando, dado que el periodo escolar efectivo se cumple en la mayoría de los casos, y la calidad de la educación ofrecida mejora con el pasar del tiempo; además, las autoridades de los centros educativos de este sistema son más exigentes en cuanto al currículo de sus educadores, la disciplina del educando, el cumplimiento de los programas o contenidos de aprendizaje, etc.; sin embargo, este sistema es supervisado por las autoridades del sistema educativo nacional.

El sistema educativo chárter apareció en EE.UU en 1990, y funciona en escuelas públicas que el estado o gobierno le cede a empresarios de la educación para que las administren con autonomía fiscal y curricular; reciben los fondos públicos asignados a la escuela para llevar a cabo su administración y pueden recibir libremente fondos privados. Funcionan libres de muchas de las normas que se aplican a las escuelas públicas tradicionales; su educación es gratuita y el ingreso es casi automático, y a veces por sorteo. El chárter es un contrato (3-5 años) de ejecución que detalla los siguientes aspectos de la escuela: misión, programas, metas, número de estudiantes y de niveles de grados que atenderán, métodos de evaluación y maneras de medir el éxito. Estas escuelas son responsables ante su patrocinador, que usualmente es un Estado o una junta escolar local, de lograr resultados académicos positivos, de cumplir con exactitud el contrato chárter del colegio, de los resultados académicos y de los ejercicios fiscales ante varios grupos: el patrocinador que los respalda, los padres de familia que los seleccionan y el público que los financia. Estados como Puerto Rico miran este sistema como el prototipo de privatización de su sistema educativo nacional o público, al igual que en Honduras, donde se le conoce como educación municipal.

El sistema educativo comunitario funciona como escuelas comunitarias, que ofrecen los niveles de pre-escolar, básico (1º al 3er grado, 4º al 6º grado, 7º al 9º grado) y media diversificada. Los alumnos provienen de sectores sociales altos, medios bajos y, principalmente, de clase media. Los planteles están inscritos en instancias gubernamentales, en donde se les cataloga como escuelas privadas, pero difiriendo de estas en los hechos de ser asociaciones civiles sin fines de lucro y por la injerencia directa que tienen los padres en las decisiones de índole organizativa y pedagógica.

Los atributos fundamentales del sistema comunitario son: respeto, dedicación, inclusividad, con fianza, autoridad y compromiso. Este sistema funciona exitosamente en EE.UU (Schools as communities) y países sudamericanos, como Venezuela; pues el personal y los estudiantes comparten una visión común de la escuela para el futuro, un sentido comunitario de los propósitos y un conjunto de valores comunes.

123. Caracterización de la educación con respecto a la calidad, los recursos humanos, tecnológicos y económicos para llevar a cabo propuestas educativas en Latinoamérica:

La calidad educativa: La calidad educativa, y no la cantidad, es lo que impulsa el crecimiento de los países. Sin embargo, países como México han creado marcos educativos de calidad, vez tras vez, basados últimamente en la globalización y la competitividad, pero todos se han quedado cortos o a medio andar. Así mismo, países como los centroamericanos ha salido reprobados a vista de la opinión internacional, pues su calidad educativa no está de acorde con las exigencias verdaderamente sociales.

La calidad educativa actual está cuestionada o criticada por especialistas, docentes, padres, alumnos, directivos, opinión pública, etc., pues hay un desajuste entre la calidad de educación ofrecida y la que se esperaba, debido principalmente a: contenidos poco significativos de las asignaturas; poca relación de los planes y programas con las necesidades socioeconómicas y culturales del mundo actual; existencia

de un déficit en la formación y capacitación docente; la gestión educativa esta burocratizada y, por ende, lenta y enredada; los presupuestos gubernamentales para la educación son bajos; desvinculación entre el mundo del trabajo y el de la escuela, y que la labor docente esta desvalorizada y desprestigiada.

Para enmendar lo anterior, la calidad de la educación debería estar enmarcada en: la construcción de conocimiento significativo psicológico, social y científico; el proceso de "aprender a aprender"; la apropiación de todos los instrumentos que conlleven a la construcción de un modelo social democrático; el desarrollo de la teoría sobre la realidad; la oportunidad de la duda y la discusión; el crecimiento profesional del docente y la participación de toda la comunidad escolar.

Estos son algunos efectos que la calidad educativa puede reflejar en la sociedad: mejorar su recurso humano; impulsar un crecimiento moderado y sostenido; mantener una relación directa con los sueldos; disminuir la tasa de deserción y repetición escolar, etc.

Recursos humanos: Los integrantes de una sociedad influyen en su sistema educativo, lo que se refleja a través de la comunidad educativa o escolar, la que está integrada por vecinos, directivos, docentes, alumnos, familiares, compañeros, amigos, ex alumnos y benefactores, quienes se encargan de promover actividades que lleven al mejoramiento de la calidad de la educación y lograr el bienestar de los estudiantes, pues una educación de calidad, reclamada por todo el mundo, requiere igualmente la participación y el concurso de todos. Sin embargo, se deja claro que la función educativa es tarea en primer lugar de las familias y en segundo lugar del centro escolar.

Las familias son recursos valiosos en una reforma educativa y en el aprendizaje de sus hijos, quienes se benefician cuando las escuelas reconocen y estimulan el papel de sus padres (conocer los temas escolares, el currículo y la instrucción en ciencias). La investigación ha demostrado que una comunidad interactiva y fuerte promueve el aprendizaje y el desarrollo de los niños.

La calidad de los maestros preocupa en el medio social, pues el interés de los estudiantes por la ciencia y la matemática está directamente relacionado con maestros específicos. Si estos son competentes y tienen seguridad en su ciencia o su matemática, entonces aquellos están más aptos para interesarse en estas materias.

Padres de familia han propuesto algunas ideas para mejorar la instrucción: mejorar la educación para los maestros, incluir especialistas en ciencias en las escuelas elementales y establecer un desarrollo profesional frecuente y relevante. A pesar de su alto nivel de comprensión de los problemas y su deseo de que sus hijos alcanzaran una mejor formación, estos padres reportaban que generalmente ellos tomaban un papel pasivo en la educación de sus hijos, esperando que al niño se le asignara un buen maestro, más que demandar mejoras o cambios en la enseñanza.

Recurso tecnológico: Estamos en la era de la tecnología de la información y comunicación (TIC), y un elemento muy popular de ella lo es la informática, la cual ha llegado al ámbito educativo y en donde es considerada como una herramienta útil a todas las materias, a todos los docentes y a la escuela misma.

Los ordenadores o computadoras son grandes auxiliares en la educación, porque reflejan cabalmente la manera en que el alumno piensa, aprende y recuerda, permitiendo explorar fácilmente palabras, imágenes, sonidos, animaciones y videos, intercalando pausas para estudiar, analizar, reflexionar e interpretar en profundidad la información utilizada buscando de esa manera el deseado equilibrio entre la estimulación sensorial y la capacidad de lograr el pensamiento abstracto, así transforma a los alumnos, de receptores pasivos de la información en participantes activos, en un enriquecedor proceso de aprendizaje. No obstante, la mera aplicación de la multimedia en la educación no asegura la formación de mejores alumnos y futuros ciudadanos, si entre otros requisitos dichos procesos no van guiados y acompañados por el docente, quien debe seleccionar el material a estudiar a través del computador; la metodología de estudio, de aprendizaje y evaluación; que

no se convierta la información brindada a través de un CD-ROM en un simple libro animado y fomentar entre los alumnos una actitud de atento juicio crítico frente a esta tecnología.

Recurso económico: Este factor es determinante para que la educación sea posible y para establecer su grado de calidad; y puede provenir del sector público, del sector privado o de ambos.

En la mayoría de los países Latinoamericanos la educación pública es sostenida con los presupuestos del estado, siendo muchas veces de baja calidad dado los frecuentes conflictos entre magisterio y gobierno. La educación privada es costeadada por los familiares y becas otorgadas a los estudiantes, y en la mayoría de las veces es de mejor calidad que la educación pública. Existen instituciones completamente privadas que ofrecen becas a estudiantes sobresalientes, en donde la educación brindada es de la mejor calidad, pero su acceso es restringido.

124. Calidad educativa en el Perú: La educación es asumida como un proceso sociocultural de interacción entre personas y grupos sociales que propenden a la formación integral del hombre a fin de que adquiera la capacidad de transformar creativamente el mundo natural y social incorporando saberes y valores de manera crítica y reflexiva. La heterogeneidad y complejidad del fenómeno educativo hacen difícil, pero no imposible, hablar de **calidad o excelencia de la educación**.

En nuestro país es necesario lograr algunos cambios para, de alguna manera, atenuar la baja calidad de la educación que nos involucra como educadores que somos. Coincidiendo con algunos autores sobre esta situación de la educación peruana y teniendo en cuenta también que no todos los estudiantes culminan su educación básica o los que terminan no continúan estudios superiores o si los continúan no terminan los mismos; la percepción general es que hace falta un cambio en las políticas educativas peruanas, en la construcción de una educación propia con un modelo educativo que refleje nuestra propia identidad; identidad multiétnico cultural. De tal manera que se formen estudiantes

que sean más competitivos ante los requerimientos de la globalización y la tecnología.

En realidad, como lo dice Casassus (1996), el tema de la calidad de la educación constituye una revolución en el pensamiento pues implica crear nuevas formas de organizar el sistema educativo y repensar el proceso de aprendizaje. Una revolución que en América Latina de inicios de los 90, se expresó en la transformación productiva, la equidad, la ciudadanía moderna la competitividad y la calidad total en la gestión (CEPAL/UNESCO 1992).

La educación solo puede traer ventajas pues es comunicación y experimentación de conocimientos y el conocimiento es fuente del poder. El poder a su vez es el sustento efectivo del orden social, jurídico y económico. Por ello, la educación es instrumento decisivo y condición necesaria no solamente para la capacitación del individuo y del grupo, sino para la vigencia efectiva de las normas jurídicas y para el desarrollo económico.

La educación es la base del desarrollo en cualquier país del mundo y representa el verdadero motor de cualquier política económica y social seria y responsable por la generación de conocimientos y destrezas intelectuales que produce en las personas capaces de gestar un mayor crecimiento económico y protagonizar el cambio hacia la modernidad y eficiencia en el bienestar y calidad de vida que requieren nuestros connacionales.

La educación en el Perú es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se prolonga a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Sin embargo, hablar de educación en el Perú, implica muchas cuestiones; como por ejemplo: ¿se aplica el nuevo enfoque constructivista en todas las instituciones educativas?, ¿Las instituciones educativas tienen un mismo patrón en el aprendizaje de los estudiantes?, ¿Qué porcentaje de la población estudiantil culmina sus estudios básicos?, ¿Qué porcentaje de la población estudiantil culmina sus estudios superiores?,

¿El gobierno aplica una misma política educativa a todas las instituciones del país?

Lo cierto es que, los gobernantes, lejos de mejorar la calidad educativa, la agudizan más, pues la coyuntura política, la aplicación de las nuevas rutas de aprendizaje, la nueva ley magisterial y la aparición indiscriminada de instituciones educativas privadas (hoy en día son muchas), hacen que el espectro educativo sea cada vez más heterogéneo y no apunte a la consolidación de los aprendizajes. La educación en el Perú requiere de una reforma que se cumpla y que no sea sólo una promesa "cumplida a medias".

El maestro en la educación, sin una reforma drástica del sentido y la manera de educar en las instituciones educativas peruanas, no hay manera de que los egresados puedan ser competitivos respecto a las demandas de la globalización" (León Trahtemberg - 2014)

La mayoría de las Instituciones Educativas (privado y público), de nuestro país siguen trabajando con un modelo educativo tradicional; memorístico, tal es así que organismos internacionales han declarado en emergencia la educación peruana, alejada de la realidad, actualmente.

Hay necesidad de competencias laborales, la globalización, la aceleración de las comunicaciones, el avance de la tecnología lo exige; sin embargo, los estudiantes que terminan sus estudios básicos ¿en qué pueden desempeñarse?, tengamos en cuenta que no todos continúan sus estudios superiores en la universidad, o en institutos técnicos y/o pedagógicos.

Los casi trece años de escolaridad no sirven para nada, el alumno egresado en su mayoría sale de las aulas sin ninguna competencia útil, no puede emplearse en una empresa moderna, no tiene formación para realizar su propio negocio. Muchos se emplean vendiendo su fuerza física para trabajos menores, este tipo de empleo está siendo despreciado en el mercado porque no tiene un mínimo de competencias; en fin, nuestra escuela no prepara al alumno para el mundo laboral ni para la vida. Esto es lo que está pasando con nuestra educación que se basa en modelos extranjeros, modelos que no están mirando nuestra realidad, si bien es cierto pueden tener algunas semejanzas, cierto

también es que hay mucha diferencia, en cuanto a lo económico, social, cultural y político.

Es oportuno señalar que durante nuestra historia, hemos contado con distintos paradigmas educativos, desde los más simples, hasta los más sofisticados, pero nunca hemos contado con una Educación Nacional, que revise nuestra identidad nacional y que a partir de las indagaciones y diagnósticos, se planteen ideas y propuestas realistas que conlleven a salir del subdesarrollo cultural, social y económico.

Desde esta óptica, la educación peruana debe reformular sus contenidos curriculares, debe plantear también contenidos técnicos o de formación ocupacional relevantes acordes con la demanda laboral y el sector productivo.

Otro problema muy importante, según Trahtemberg; es el que forja la personalidad peruana de los alumnos a través de las interacciones cotidianas con profesores y compañeros, que luego quedan grabadas en la forma de valores y actitudes que delinean *"la manera de ser peruano"*. He aquí algunas de esas actitudes:

1). Incapacidad de reconocer errores. Bajo la premisa de que el director o el profesor (las autoridades) jamás se equivocan, estos nunca aceptan públicamente haber errado, ni se disculpan. En los casos de errores evidentes, le echan la culpa a algún subordinado o al público que "entendió mal".

2). Actitud sumisa, pasiva-agresiva. Bajo la premisa de que el alumno debe acatar sumiso lo que el profesor-autoridad disponga, o inclusive el abuso de sus compañeros más fuertes sin quejarse ni acusar, hay alumnos que son objeto de sistemática discriminación, burla, maltrato psicológico o físico, y se ven obligados a aguantar porque "así son las cosas". Estas personas, mientras no tienen poder, se someten al maltrato. Pero el día que tienen poder, actúan con los demás como lo hicieron anteriormente con ellos.

3). Asumir que el profesor o la autoridad que tiene el poder siempre tiene la razón.

Antes de hacer un nuevo currículo deberíamos tener resuelto si queremos seguir formando estos rasgos retrógrados en los peruanos.

También, hay la necesidad de contar con un sistema educativo equitativo y eficiente, como uno de los principales dinamizadores del desarrollo del país ; si bien entre los años 2002 y 2005, se habrían mostrado ligeras mejoras en algunos indicadores, tales como la disminución en las tasas de deserción y repetición; pero quizás el avance más importante esté en las diversas iniciativas orientadas a promover estándares educativos, los cuales tienen por objetivo establecer metas de aprendizaje que guíen y articulen el sistema, de tal forma que faciliten la rendición de cuentas.

No obstante, diversas investigaciones coinciden en señalar que dos de los problemas más importantes continúan siendo la inequidad en el acceso y la baja calidad de la educación. Por ejemplo, a pesar de que la cobertura a nivel de educación primaria llega al 96,1%, esta se reduce hasta 85% en educación secundaria, y baja inclusive hasta el 62% en educación inicial; peor aún, diferenciando por severidad de pobreza, se aprecia que la cobertura en educación inicial es aún crítica en el caso de la pobreza extrema, llegando apenas al 43%.

Por otro lado, solo una pequeña proporción de los estudiantes logra alcanzar el nivel de aprendizaje suficiente en matemáticas (15,1%), y comprensión de lectura (9,6%) que corresponden al grado que cursan. Si se considera que el tema del rendimiento escolar es de mediano plazo, se debe aprovechar la actual situación financiera de la economía para poner en marcha una reforma educativa integral que priorice la equidad, calidad de la educación e infraestructura.

Durante el siglo XX y los inicios del Siglo XXI se han visto signados por grandes transformaciones y cambios científicos y tecnológicos. Estos han llegado a formar parte, aun, de nuestra vida cotidiana: las computadoras se han convertido en una herramienta común en el trabajo y en el hogar. La comunicación en tiempo real con cualquier lugar del mundo, ha empequeñecido nuestro planeta y lo ha convertido en una aldea global. Los avances en las telecomunicaciones permiten a cualquier individuo ser observador directo de cualquier acción que se esté desarrollando en algún punto de la Tierra. El acceso a la información, a través de Internet, ha abierto la posibilidad real de la

adquisición ilimitada de conocimientos. Los seres humanos hoy más que nunca pueden acceder a la cultura y al conocimiento universal gestándose una revolución silenciosa, de la cual aún no tenemos conciencia.

Por otro lado, esta revolución tecnológica y científica no solo ha cambiado nuestra vida cotidiana sino ha generado lo que muchos autores han denominado la sociedad del conocimiento. Una sociedad donde el conocimiento y la información se han convertido en la industria de punta de los países desarrollados. Este hecho se refleja en datos señalados por el Banco Mundial: *"los 29 países que concentran el 80% de la riqueza mundial deben su bienestar en 67% al capital intelectual (educación, investigación científica y tecnológica), el 17% a sus recursos naturales y el 16% a sus equipos"*. Se ha generado un nuevo modelo de desarrollo basado en el conocimiento y en los recursos humanos. Como, bien lo plantea Peter Drucker, *"el conocimiento se ha convertido en el recurso, más bien que en un recurso, es lo que hace a nuestra sociedad post-capitalista. Eso cambia fundamentalmente la estructura de la sociedad. Crea una nueva dinámica social. Crea una nueva dinámica económica. Crea una nueva dinámica política"* **y se podría agregar, obliga a crear una nueva educación**. Una educación que debe estar acorde con las nuevas necesidades y demandas sociales frente a esta situación, la Educación y en particular la Educación Peruana cobra una importancia aun mayor que en el pasado. Su reto debe ser la transformación y el cambio, para ofrecer a sus usuarios no sólo la posibilidad de formarlos en un área específica del saber, sino la posibilidad de adquirir las competencias y requerimientos esenciales que les permitan egresar e ingresar al mercado de trabajo con las aptitudes y actitudes propias de la sociedad post-moderna.

1.3. CARACTERISTICAS:

La educación en el presente siglo, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos para lograr una educación de calidad. Uno de los factores importantes que

coadyuva a la crisis de la educación radica en la deficiente gestión institucional de los actuales directivos.

Peter Drucker establece de manera escueta este concepto “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”, este concepto nos sirve como punto de partida para que cada institución establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez Konosuke Matsushita considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, a la que describe de la siguiente manera: “La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa o como en nuestro caso, la institución educativa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad.

Jean-Paul Sallenave considera fundamental la orientación hacia una gerencia integral, que consiste en “relacionar todas las fuerzas del manejo de una institución en busca de una mayor competitividad:

La estrategia: Para saber a dónde vamos y como lograrlo.

La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.

La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente.

Estos autores nos hacen ver con mayor claridad la importancia que tiene la gerencia en el desarrollo de las organizaciones y en nuestro caso, de las instituciones educativas.

Hasta hoy, posiblemente por el marcado tradicionalismo en la dinámica educativa, se ha encontrado una fuerte resistencia para aplicar un tratamiento gerencial a la gestión educativa, situación que de continuar constituirá un grave retroceso o estancamiento en el afán de superar los actuales niveles deficitarios de calidad y más aun si se desea hacer frente con decisión a los nuevos desafíos, los mismos que sin duda alguna, influirán con mayor significatividad en el desarrollo de nuestro sistema educativo.

En este nuevo milenio y en un mundo globalizado, el Sistema Educativo,

enfrenta un contexto cambiante y de renovación para esto debe adaptarse al cambio y el gran problema es saber si el director podrá realizar su gestión acorde a este proceso de cambio, logrando el fin deseado, tanto a nivel personal – profesional como institucional.

Los problemas que afrontan los países en vías de desarrollo son tan graves que nos hacen tomar conciencia en buscar prontas y definitivas soluciones.

Para mejorar la conducción del servicio educativo se debería profesionalizar la administración de la educación, formando a los Gerentes Educativos que el sistema requiere, para que premunidos de las herramientas que las ciencias administrativas y las ciencias del comportamiento aportan, puedan conducir con éxito las instituciones educativas que les sean asignadas por concurso o no.

Administrar hoy en día significa optimizar el tiempo, recursos, energía, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio de calidad. Administrar es crecer, desarrollar e ir adelante, producir con calidad moral, técnica, empresarial y productiva. En el campo educativo, la administración se conceptualiza como la forma optima de brindar servicio educativo y ello implica que el director y el colectivo docente sean líderes, cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa para atender las necesidades y expectativas de los niños jóvenes que desean estudiar logrando su desarrollo humano integral, el mismo que se traduce en los perfiles del educando en su aspecto personal, social, ocupacional y profesional.

En la mayoría de las Instituciones Educativas de la región la atención se centra exclusivamente en el hecho de que todos los niños se matriculen, asistan a la escuela, de mantenerse durante el periodo escolar asistiendo a clase para obtener el certificado final que así lo acredite, lo cual si bien es cierto es importante, no lo es tanto como el hecho educativo en sí mismo. La educación debe traducirse en un desarrollo genuino del individuo y de la sociedad y que en definitiva los individuos adquieran verdaderamente conocimientos útiles, capacidad

de raciocinio, aptitudes y valores. De ahí que sea necesario determinar niveles aceptables de adquisición de conocimientos mediante el aprendizaje, que estén incluidos en los planes de educación y aplicar sistemas mejorados de evaluación de los resultados.

La poca participación de los agentes educativos para elaborar el Plan de Desarrollo Institucional, documento clave para la mejora de la calidad del servicio educativo, convierte en una utopía, la de brindar una educación de calidad en condiciones de equidad; esta utopía podría constituirse en la idea – fuerza aglutinadora de los consensos sociales y políticos indispensables para el desarrollo de nuestro sistema educativo en el presente siglo.

Otro de los puntos importantes de los que adolecen nuestros sistemas educativos para llevar a las organizaciones educativas hacia el logro de la calidad total del servicio educativo es adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente los humanos, nos referimos al manejo adecuado en el liderazgo gerencial que debe trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediario para solucionar la problemática de la institución educativa.

La Institución Educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, enfrenta problemas que reflejan baja calidad, tales como:

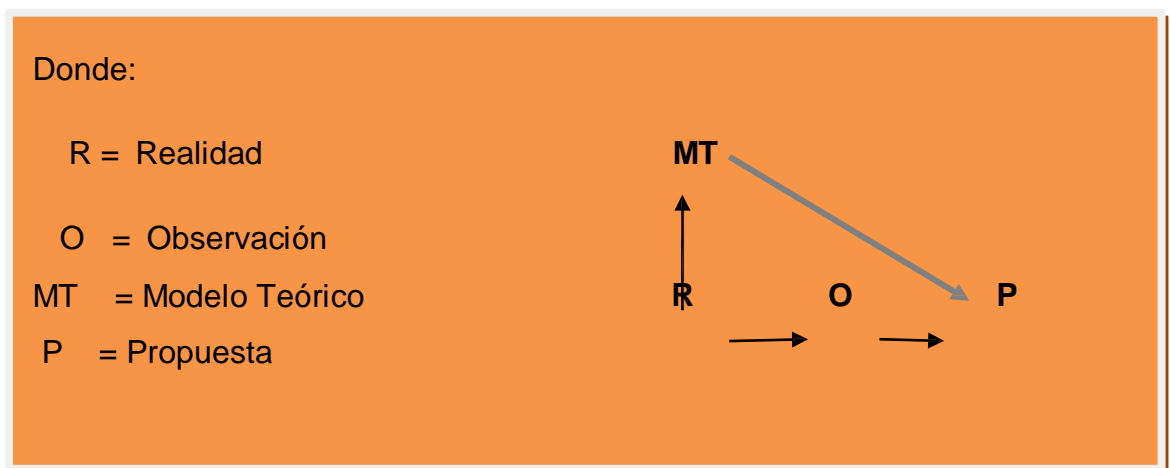
- ✓ La formación integral del estudiante no es atendida en su real dimensión, se ha descuidado la práctica de valores, la formación académica es ineficiente, estrategias didácticas inadecuadas, no se utiliza adecuadamente el material educativo con que cuenta la institución.
- ✓ Rendimiento por debajo del índice requerido en las pruebas remitidas por la autoridad educativa regional y nacional.
- ✓ La preocupación por una capacitación docente real y dinámica, no existe.
- ✓ Los procesos de evaluación de las acciones educativas son ineficaces, los resultados que obtiene la institución en sus

diversos ámbitos no son contrastados con las metas propuestas.

- ✓ Los contenidos curriculares con los que se trabajan no están diversificados de acuerdo a la realidad institucional.
- ✓ No existe cohesión en el trabajo que realiza el equipo directivo de los niveles de primaria y secundaria que a pesar de tener como nexo al director, este no lo realiza de manera adecuada, pudiendo muchas veces llevar a pensar más en una competencia que en un trabajo compartido por la misma visión y misión, fines y objetivo compartidos.
- ✓ La participación de los padres de familia en la solución de la problemática institucional no es la adecuada, no tienen ni la motivación ni la exigencia.
- ✓ Existe un evidente vacío en lo que respecta al liderazgo que se ejerce, hay carencia de un apoyo efectivo a los agentes educativos y no existen proyectos en beneficio de la institución.

1.4 METODOLOGÍA.

Para los propósitos de la presente investigación, el diseño más apropiado que se utilizó es el que se representa en el siguiente diagrama:



La población de estudio estuvo conformada por 28 docentes del nivel primaria , 14 docentes en cada turno, cuenta con 730 alumnos en ambos

turnos, los padres de familia son de clase media baja, la mayoría no tienen estudios secundarios, y no cuentan con trabajos estables, apoyan en todas las actividades que programa la institución educativa. Se trabajó con el total de docentes.

Se utilizó, la técnica de gabinete: se hizo uso de fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales, que servirán para sistematizar el marco teórico de la investigación y las técnica campo que permitieron el recojo de información pertinente.

Los métodos empleados fueron:

- ✓ **Método histórico**, en la contextualización y evolución histórica de la problemática.
- ✓ **Método de modelación**, en el modelo teórico de la propuesta; y el enfoque sistémico estructural – funcional, en todo el proceso de la investigación.
- ✓ **Método inductivo – deductivo**, en la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis e interpretación de resultados. Este método nos ayudará a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones
- ✓ **Método Analítico**, que nos permitirá analizar la realidad problemática identificando las causas que lo propiciaron.
- ✓ **Método Mixto** (analítico-sintético), analítico separando de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual, y sintético para la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis. Teniendo en cuenta que cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente y cuando ocurre lo contrario el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.
- ✓ **Método lógico**, en todo el desarrollo del estudio investigativo.

- ✓ **Método Holístico**, buscando estudiar al todo en su estado formal y/o material, para percibir la dinámica del todo micro social.
- ✓ **Método Abstracto**, para la interpretación de los resultados.
- ✓ **Método Estadístico**, para el procesamiento de los datos obtenidos. Se empleará la tabulación y la estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes).
- ✓ **Método Dialéctico**, Con este método se “capta los objetos y sus representaciones intelectuales - las ideas – en su movimiento, en su devenir y su perecer. Los fenómenos mencionados anteriormente no hacen sino corroborar su manera de proceder. (...), en última instancia, es la dialéctica y no la metafísica la que reina en la naturaleza” (Engels, 1940, p. 23).
- ✓ **Método Sistémico**, para integrar lo conocido en el proceso deductivo e inductivo y el analítico y sintético, observando las interrelaciones al interior del todo.

Se procesó la información utilizando la estadística descriptiva al 95% de confiabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES

A continuación se presentan aportes que sirven de antecedente con el tema motivo de estudio. Al respecto:

GORROCHOTEGUI, 1997, en el Manual de liderazgo para directores escolares plantea:

El director comprometido con las escuelas que aprenden, la inspiración, que es la capacidad de innovación y creatividad, sin ella no es fácil comprender el desarrollo organizacional. Inspiración supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo, de allí que se tiene que trabajar la Tolerancia psicológica. Se supone que el liderazgo de los centros educativos se inscribe en lo que podríamos llamar espacio de acción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece tanto entre los mismos profesores como entre éstos y sus alumnos. No en vano la relación es el instrumento básico de enseñanza-aprendizaje. En este clima es fundamental que el líder no sólo posea sino que manifieste grandes dosis de sentido del humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y de tensión. Es importante también que manifieste habilidades de manejo y gestión de conflictos y de crisis y desarrolle estrategias para enfrentarlas

GORROCHOTEGUI, 1997, en el Manual de liderazgo para directores escolares, considera también que:

El liderazgo transformacional en relación con los estudiantes, tiene conciencia que los alumnos son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo. El líder educativo transformacional identifica sus intereses con el interés de la educación de los niños y jóvenes. Sabe que los buenos resultados de los alumnos significan el éxito de su proyecto de dirección

y a ello dedica sus esfuerzos, sus recursos y sus capacidades personales y profesionales.

El líder transformacional sabe que los profesores, son el instrumento clave de la educación de los alumnos. Considera que de ellos depende el éxito o fracaso de su proyecto de gestión. Los profesores son profesionales cualificados a los que no se pueden dar órdenes como si fuesen meros subordinados de una escala jerárquica que actúan sin criterio propio. Los profesores tienen criterio profesional propio, o deben tenerlo, y desde ese postulado hay que ejercer el liderazgo institucional que implica la función directiva.

El liderazgo transformacional entiende el trabajo con los profesores desde el presupuesto de que, solamente desarrollando sus capacidades profesionales y personales, puede alcanzar ciertos niveles de calidad educativa.

RODRÍGUEZ, N (2005), en su trabajo de investigación titulado “El Clima Escolar”, en Lima, concluye: “La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”.

ROSALES, M (2005), en su trabajo “Calidad sin Liderazgo”, analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones

expresa, “que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

BENVENUTO, J MONGE Z y ZANINI, M (2005), en su trabajo sobre “La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar”, Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluyen, “Nuestra afirmación el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente...”.

PADILLA, Dante (2005), en su trabajo de investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, Concluye, entre otros:

“En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos”.

“Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)”.

“Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción”

2.2. BASE TEÓRICA - APOORTE DE LAS TEORÍAS: Se presenta las teorías que se utilizó como soporte de la investigación.

A. Aportes de la teoría de liderazgo transformacional de Bernard Bass

El liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

- ✓ Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- ✓ Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- ✓ Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- ✓ Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- ✓ Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood, Steinbach, 1993) se basa en tres constructos: La habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal.

Este tipo de liderazgo, por tanto, parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y

a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza, por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

Se destaca los planteamientos de Fiedler (1967), la de House (1971), y la de Hersey y Blanchard (1977). El profesor Fiedler defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: el estilo del líder – idea procedente de la teoría conductual, y en qué medida esta logra controlar la situación. El control de la situación, como él lo denomina, está directamente ligada al grado de control del líder en su entorno inmediato. Si tiene un alto grado de control quiere decir que las decisiones del líder producirán unos resultados efectivos y podrá influir en el grupo. Por el contrario, si el grado de control es bajo es posible que el líder no influya en los resultados del grupo. El control de la situación depende de tres variables:

- ✓ Relación líder – miembros. Se refiere a la relación afectiva entre el líder y sus subordinados. Una buena relación entre líder y los miembros del grupo asegura un buen cumplimiento de las metas y objetivos que el líder haya planteado. Es la variable más importante en cuanto al control de la situación.
- ✓ Estructura de la tarea. Tiene relación con la organización, el orden, la claridad, de las directrices para ser realizadas y por ello, el líder ejercerá un mayor control sobre los sujetos que realicen dichas tareas.
- ✓ Poder de posición. Tiene relación con el grado de poder formal que tiene el líder en la organización.

Según este autor, según sean cada una de estas tres variables, de una forma diferente deberá ser el estilo asumido para conseguir su eficacia.

House (1971) propone una teoría que explica la eficacia del líder en la interacción de su comportamiento y las características del entorno. Este identifica cuatro comportamientos de liderazgo: directivo, orientado hacia

el rendimiento, de apoyo y participativo; y dos variables del entorno: las características de los seguidores y las demandas ambientales, tales como los procedimientos y las normas organizativas, que más contribuyen a la eficacia de los líderes.

Hersey y Blanchard (1977), por su parte, defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores, disposición que denomina madurez. Madurez la definen, como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad).

En función de la combinación de esas dos variables, establecen como debe ser el estilo del director. Así:

Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad el líder debe “dirigir”. El líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, etc. Proporciona los que, cuando, donde y como.

Si el grupo no tiene capacidad pero si voluntad, el directivo ha de persuadir. El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que las acepten y se impliquen en la tarea. El líder es quien proporciona dirección y guía.

Si el grupo tiene competencia pero no voluntad, el directivo hace fomentar la participación. El líder traslada suficiente responsabilidad a los seguidores, los alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. El papel del líder es facilitar y alentar la participación del seguidor.

Por último si el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder ha de delegar. El líder observa y acompaña. Los integrantes del grupo serán los que tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder

entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma decisiones.

Entre las propuestas de liderazgo escolar, Sergiovanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El director es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia optima.
- El líder humano: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
- El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionen con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo personal, se preocupa por el desarrollo del currículo.
- El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de la palabra y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y

comunicarla imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

El líder cultural: caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Este líder articula una misión del centro, socializa a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencias de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro. El líder transformacional toma un papel importante en este orden de cosas, ya que desarrolla el potencial de las personas.

Bennis (1999) señala que el liderazgo transformacional es una de las claves para crear en las instituciones la arquitectura social, capaz de generar la realización total del potencial del capital intelectual de los trabajadores. Un asunto importante que recalca Bennis es que las organizaciones solo aprovechan del 5 al 10% de las habilidades de los empleados, siendo el desafío para los líderes el aprender a reconocer y emplear las capacidades subutilizadas de los subordinados.

LIDERAZGO COMPARTIDO COMO SOPORTE DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO:

A principios de la década de los ochentas, el gerente de una organización japonesa solía decir, en el pasado los poderosos transportaban el oro en bestias de carga, posteriormente en barcos, después en trenes, hoy en avión y llegará el día que esto se realice electrónicamente. Ese día llegó más rápido de lo que nos imaginamos.

En esta etapa, la civilización se caracteriza por manejar muchos conocimientos, por requerir diversas destrezas y habilidades técnicas para realizar su trabajo, por necesitar de nuevas competencias para adaptarse a un entorno agresivo y globalizado, por la carencia de valores, entre otros.

Es bajo este contexto que, urge la conformación de un nuevo perfil de liderazgo para hacer frente a las exigencias de un entorno agresivo y dinámico, los viejos esquemas de liderazgo ya no son pertinentes, porque, también ha evolucionado el perfil del líder. Mientras que en las sociedades agrícola e industrial, se requería de líderes que impusieran sus ideas, que forzaran a su gente a lograr sus objetivos, a cualquier costo; una cultura donde sólo la autoridad estaba capacitada para pensar y los subordinados para seguir órdenes, hoy las condiciones son totalmente diferentes.

En los albores del siglo XXI, las organizaciones son planas, con tecnología de punta, con alto intercambio de información, con empleados que poseen diversas habilidades técnicas y con una impresionante diversidad cultural. Sin duda alguna, el éxito de la empresa moderna depende en gran medida de la capacidad de sus líderes, para mantenerse actualizados, para manejar con eficacia sus emociones, para desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, para coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, para fomentar la iniciativa propia de los empleados, para liderar el cambio, para compartir su visión con sus subordinados y motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización, aun a pesar de la adversidad, pero sobre todo, se requiere que sean éticos y con un enfoque humano, que tanta falta hace hoy en día.

En síntesis, podemos resumir que el paradigma de los líderes del mañana, está integrado principalmente por cinco aspectos: el equipo es más que el individuo mismo, todos piensan y toman decisiones, lo que se hace o se deja de hacer afecta positiva o negativamente al sistema, todos comparten la visión de la organización y el desarrollo integral de sus colaboradores es primordial.

El liderazgo compartido, en el nivel más alto, significa repartir las responsabilidades de la institución entre dos o más personas. Significa empoderar a individuos de todos los niveles y darles una oportunidad de tomar la conducción. Es común a la hora de descentralizar las

estructuras de una organización, para que sea más horizontal y es considerada por algunos expertos como una manera de promover la agilidad, proactividad y la autonomía: “El liderazgo compartido promueve un ambiente que responde con agilidad a lo nuevo. Promueve también un grado mayor de creatividad y racionalidad. Habilita a todos los individuos de la organización a probar sus ideas en lugar de esperar a que les bajen ideas y decisiones a través de las diferentes jerarquías. El verdadero liderazgo compartido puede ocurrir en cualquier parte de la organización” (Deiss and Soete, 1997).

En consecuencia, las expectativas para liderar de cualquier empleado en una Compañía que ha adoptado el modelo de liderazgo compartido se incrementan significativamente.

Numerosos factores contribuyen a que se adopten modelos de liderazgo compartido. El más común en los últimos años ha sido el aumento de fusiones y adquisiciones. En estos casos, el nuevo consejo directivo determina que gerentes se quedan o se van. En algunos casos, el liderazgo se comparte entre dos o más personas. Otro factor es el crecimiento de las alianzas y sociedades en las que los ejecutivos trabajan en proyectos específicos o en asignaciones. Es básico para el éxito de ellos la habilidad que tengan de trabajar juntos, especialmente los líderes. A menudo, los nuevos equipos de liderazgo son creados con la representación de cada uno de los socios de la alianza, por lo que se necesitan varios líderes para trabajar efectivamente. Otra razón para incorporar el modelo del liderazgo compartido, es cuando se quieren estructuras organizacionales basadas en los equipos de trabajo.

Las organizaciones horizontales tienen que ver con compartir la responsabilidad en todos los niveles de la empresa, o como en nuestro caso la institución educativa, para que el poder, la autoridad y la toma de decisiones estén más dispersas en sentido lateral y vertical. En las organizaciones educativas el liderazgo compartido se da desde el momento en que existen director, subdirector: pero la situación no ha

sido aprovechada de manera certera, en muchos casos por la falta de comunicación o empatía entre estos funcionarios que realizan sus funciones de manera mediocre. Una cuarta razón es la convergencia del mercado. Dado los mercados se vuelven cada vez más complejos e interrelacionados, las demandas de liderazgo aumentan cada vez más hasta que el trabajo es demasiado para un solo individuo, y el alineamiento global de la estrategia y el desempeño tienden a descuidarse. La totalidad de las competencias requeridas para semejante liderazgo global son muy difíciles de encontrar en un solo individuo.

Warren Bennis dice que muchas instituciones educativas creen que su tarea principal es desarrollar otros líderes y ayudar activamente a todos a alcanzar su propio potencial como líderes (Bennis y Goldsmith, 1997). Así los líderes del futuro pasarán naturalmente de puestos normales hacia redes de liderazgo compartido, lo que podrá modificar los cimientos fundacionales de una organización o institución educativa.

Como investigadora puedo dar fe de la importancia que tiene el maestro como líder dentro de la escuela, preparando a los estudiantes para que tomen sus propias decisiones sin temor y respetándose a sí mismos como personas. De igual manera trabajar con los padres de familia induciéndolos a respetarse y a tener mayor confianza en sí mismo; pues ellos son el ejemplo de sus hijos y el mayor apoyo del profesor en la formación integral de los mismos. Es necesario pues que trabajemos para formar líderes. Nuestra sociedad lo requiere.

B. Aportes de Deming sobre calidad educativa:

En el mundo desarrollado la política de la calidad organizacional lleva varias décadas de aplicación, pero en nuestro país la misma comienza a desarrollarse recién a partir de la década del noventa por imposición de las multinacionales y las exigencias económicas externas. Si bien fueron varios los autores que abordaron su tratamiento, fue sin dudas Edwards

Deming quien encontró mayor ascendencia luego de su publicación en 1982 del libro "Calidad, Productividad y Posición Competitiva".

Es evidente que la gestión institucional en general y la áulica en particular persiguen como uno de sus principales objetivos alcanzar los máximos niveles de calidad educativa, pero si bien cada Institución Educativa tiene su singular universo, no se puede desconocer que la tarea escolar no está dissociada de lo comunitario, por lo tanto alcanzar la calidad educativa implica un compromiso de los diferentes sectores sociales con ello.

¿Qué entendemos por calidad en educación?

El descenso de natalidad que se ha producido en nuestro contexto y la amplia oferta educativa existente sitúa a los centros docentes en una situación competitiva donde la calidad se convierte en un factor estratégico fundamental.

Pero por otra parte, los retos que nos hemos marcado de universalizar la escolarización inicial y de afrontar la formación permanente que la sociedad de la información demanda, solamente resultarán eficaces y tendrán sentido si se llevan a cabo desde una perspectiva de calidad.

La OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta".

No obstante hay que tener en cuenta que no es lo mismo preparar para la vida adulta en un entorno rural, relativamente sencillo y estable, que en el entorno complejo y cambiante de una enorme ciudad; ni es lo mismo educar aceptando sin más el modelo actual de sociedad que considerando la posible construcción de un mundo mejor para todos.

Otra definición sería: "La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema

escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados." (J. Mortimore)

Y la eficacia no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

Según CLIMENT GINÉ (a partir del artículo de CLIMENT GINÉ: "Des de l'esfera dels valors". Publicado en el número 7 de la Revista de Blanquerna, URL-2002), desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- ✓ Ser accesible a todos los ciudadanos.
- ✓ Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que TODOS puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- ✓ Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado)
- ✓ Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas.
- ✓ Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad
- ✓ Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

La educación es una realidad compleja en sí misma, ya que afecta a la totalidad del ser humano, entidad ciertamente compleja multidimensional e imprevisible. Existen notables diferencias entre las conceptualizaciones sobre educación, de ahí las frecuentes

discrepancias sobre sus metas. Explica Edwards Deming, en sus catorce principios que a continuación se desarrolla:

Los catorce principios de Edwards Deming:

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento".

Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará.

2.- Adoptar la nueva filosofía:

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. De suerte uno de los principios de ISO 9000 los establece: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta".

Lamentablemente muchas empresas pasan de una a otra filosofía, buscan afanosamente afuera, teniendo a lo interior de la empresa mucho que descubrir.

3.- No depender más de la inspección masiva:

"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 re elaboran. Una y otra práctica es innecesariamente costosa. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso"

Este principio fue mal comprendido. Recordamos una empresa que aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores

de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos. La inspección NUNCA se elimina, se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, no solo debería inspeccionar al 100%, sino no hasta el 400% para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El mismo Deming nos lo recomendaba.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

Como gerente de materiales en varias empresas multinacionales aprendimos varias lecciones de lo que es cambiar de proveedor, concluyendo que el costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores aprobados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso es ajustado y el resto de insumos se acoplan a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucho más razón en dos proveedores distintos.

Algunas empresas se soportaron en este principio para desarrollar el concepto de "Proveedor Único", creyendo que ahora iban a tener un solo proveedor para todos sus productos. Lo que promovió el Dr. Deming fue una "fuente única para cada producto".

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado.

Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

"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".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

"La organización debe:

a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;

B) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;

C) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

D) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación va de degeneración en degeneración. Cada persona que se entrena se degenera el conocimiento.

7.- Instituir el liderazgo:

"La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

Es mucho lo que se ha escrito sobre el tema, y hay coincidencia en la necesidad del involucramiento del líder para que las cosas cambien, por eso no es necesario profundizar. En un análisis de relación causa efecto en un grupo de trabajo con respecto a los 8 principios de ISO 9000:2000, concluimos que el disparador de todo el esfuerzo es el liderazgo. Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, quitar el temor de que si son mejores entonces termina botándolo a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

8.- Desterrar el temor:

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"*

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Como lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, como en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena. Apenas este sale del salón las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff

"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."

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en los despidos de personal, perdiéndose la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de "organigrama", es de poder, guste o no.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

11.- Eliminas las cuotas numéricas:

"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"

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

"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"

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las

personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer valioso a una persona.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser

ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea. Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el gerente general fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivada a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.

Además de los 14 principios el Dr. Deming nos legó una serie de enfermedades de la gerencia y unos obstáculos para el crecimiento de las empresas y debemos tenerlos en cuenta con el propósito de tener una amplia visión de cómo se debe gestionar una institución o empresa; a continuación las 7 Enfermedades mortales de la gerencia:

1.- Falta de constancia en el propósito:

La Gerencia cambia de dirección constantemente: hoy es ISO 9000, ayer Reingeniería, antes Calidad Total. Se pasa de una metodología a otra, se mandan señales encontradas al personal.

Se abandonan proyectos, por estar con el "sabor del mes", pero no se nota la constancia en el propósito de mejorar constantemente los procesos y los productos. No se nota el compromiso. En una empresa que estaba en el proceso de Calidad Total, nos preguntaba el mismo Gerente, que como nos iba con la implementación, la respuesta fue: "pésimo, si usted es el que pregunta". De suerte hoy día la misma ISO obliga que desde la política de calidad se establezca la mejora continua y de resalta la importancia del involucramiento de la Gerencia. Tuvo que hacerse obligatorio para que se entendiera su importancia.

2.- Énfasis en las utilidades a corto plazo:

Es difícil para una gerencia, que pasa todos los días revisando las cifras del mes, tratando de adivinar el porqué de las pérdidas obtenidas, lograr la transformación; está tan preocupado por el hoy, que difícilmente puede ver el mañana y menos pasado mañana. Recordamos una experiencia triste cuando un gerente quería comprar una materia prima de dudosa procedencia pero a un bajísimo costo. Las utilidades del período dependían de esa compra, y de las utilidades la renovación de su contrato. En este tipo de empresas, no cambia la empresa, se cambia

al gerente. ¿Pero qué sucede cuando es el dueño?. Las empresas se venden, se fusionan, desaparecen.

3.- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito:

La costumbre de pasarle la culpa al nivel inferior de los malos resultados, hace que se entronice la evaluación del desempeño, para poder identificar al culpable. Se ha olvidado lo que decía Ishikawa, que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia. Utilizar las evaluaciones para escatimar unos centavos al aumento de los empleados, no es bien visto, cuando a pesar de todo su esfuerzo no pueden lograr los resultados, lo que sucede cuando una gerencia está desconectada de los procesos. Hemos experimentado que algunas empresas han convertido la excelente herramienta estratégica del Balanced Score Card, en una pobre herramienta para evaluar el desempeño, eso es no querer ver en donde está el mal.

4.- Movilidad de la Gerencia:

El énfasis en las utilidades del corto plazo y en administrar con base a las cifras visibles, hace que el gerente se esté moviendo de una empresa a otra. Es mejor cambiar de barco mientras haya utilidades, nadie contrata a alguien que haya trabajado en una empresa que cerró. Otros buscan una posición mejor en una nueva compañía. Los gerentes que conocíamos hace 2 o 3 años ya no están, vienen nuevos líderes con nuevas ideas, se abandona la constancia en el propósito de mejorar continuamente productos y servicios.

5.- Manejar una compañía basándose únicamente en las cifras visibles:

Lo que el Dr. Deming nos dijo ,hace más de 30 años hoy nos lo repiten Prahalad, Kaplan y muchos otros autores, las cifras visibles que nos muestra la contabilidad financiera no reflejan lo que vale una empresa. No se contabiliza la fidelidad de los clientes, la alta calidad del producto, la participación del mercado, el conocimiento de los empleados, la capacidad gerencial, lo que hoy se conoce como los activos intangibles.

Cuando un gerente administra tan solo con las cifras visibles, muy pronto se queda sin cifras, ni empresa que administrar.

6.- Costos médicos excesivos:

Cuando las empresas empezaron a notar que con las nuevas prerrogativas de la seguridad social los empleados se ausentaban con la excusa de ir al Seguro, cambiaron el concepto a médico de empresa, para evitar que éstos salieran de las instalaciones. En los anuncios sobre reclutamiento de personal, se presenta como un beneficio. Las ausencias y las incapacidades son muestra de algo más que vagabundería del trabajador, es que hay empresas en donde trabajar es un fastidio, pues no se valora el recurso humano. El trabajador debe soportar llamadas de atención por procesos mal diseñados, por ausencia de liderazgo, falta de motivación, por falta de planificación, por falta de visión de sus jefes, por la falta de capacidad de hacer de la empresa el mejor lugar para trabajar. El Dr. Deming decía que esto solo era para la industria estadounidense pero también es una realidad en nuestras empresas latinoamericanas.

7.- Costos excesivos de garantía:

Hay quejas audibles y hay quejas inaudibles, las primeras probablemente se conviertan en reclamos que deben ser atendidos y en muchos de ellos hacer honor a la garantía. Pero cuidado con aquellos clientes que no se quejan, pero dejan de comprar. "Esto es lo que mejor podemos hacer y punto, lo toma o lo deja". Con esta calidad queremos soportar la avalancha de productos externos y competir en mercados internacionales, inclusive estamos dispuestos a firmar tratados de libre comercio. La competitividad no está en leyes, infraestructura, reconversión industrial, reciprocidad, financiamiento, está en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Algunos obstáculos:

1. Los procesos de planificación estratégica, son un ritual que realmente no cambia ninguna empresa. La pregunta de rigor que hacemos es " ¿y si no hiciéramos nada de lo aquí planteado, la empresa seguiría

sobreviviendo?, la respuesta frecuentemente es sí. Los procesos de planificación, con pocas excepciones buscan la transformación de las empresas, son retiros espirituales, que duran lo que dura el proceso. Metas con un 10% sobre los últimos años, y las consabidas quejas sobre lo mal que está el gobierno. Es cuestión de que observemos algunas "visiones", que cuelgan en la recepción de las empresas. ¿Cuál es el reto que plantean". Todos serán líderes.

2. Descuido de la planificación y la transformación a largo plazo;

Ya lo vimos con el Programa de Ajuste estructural, el 1, el 2 y el 3, la estructura económica, salvo la industria del software, sigue exactamente igual, los Certificados de Abono Tributario o "Cats" tampoco ayudaron, ni la reconversión industrial. Es la transformación de la gerencia lo que se necesita y en muchos casos de nuestros dirigentes en cualquiera de las vertientes en que se encuentren, sean políticos, empresarios o sindicalistas, a éstos últimos también les cabe la responsabilidad del desarrollo de nuestros países. Cuando uno observa los noticieros en temas de economía, industria, etc. aparecen siempre los mismos, con repetidos argumentos, los problemas no se resuelven.

3. La suposición de que la solución de los problemas, la automatización, las novedades mecánicas o electrónicas y la maquinaria nueva transformarán la industria:

No obstante se habla de desempleo, los periódicos y muchos avisos en las empresas siguen solicitando personal. Hay zonas en donde los empleados viven rotando entre las diferentes empresas del área, inclusive escuchamos un caso, que cuando cambia una persona, sus amigos se van con ésta. Es tan poco atractivo permanecer en una empresa, hay tan poco estímulo. Realmente muchos ven a sus colaboradores como "enemigos pagados", desaprovechando el potencial que tienen para lograr la transformación que las empresas necesitan. Frecuentemente escuchamos casi como súplica, "ya sabe, si conoce de algo para mi, me avisa". Todos están dispuestos a cambiar de empresa. No se escuchan las sugerencias, no se les involucra en la solución de problemas.

4. En busca de empleos (movilidad laboral):

"A pesar de que el problema de todas las empresas son los procesos, el verdadero problema es cómo se administran esos procesos", escribió Hammer en "Más allá de Reingeniería". Las empresas no se concentran en sus procesos, sino en hablar de diferencias técnicas, que nada tiene que ver con el problema. Se debe dar mayor énfasis a la gestión de procesos y en administrar adecuadamente las interacciones que nos propone ISO 9000, entender el enfoque de sistemas, el conocimiento profundo de los procesos, eso es lo que hace a las empresas diferentes, los problemas son similares, lo que son distintos son los gerentes. El Dr Deming se anticipó a ISO varias décadas antes.

5. Nuestros problemas son diferentes:

Cuando se vuelve a las aulas, ya casi cercano a la tercera edad, se da uno cuenta que la proliferación de las universidades en nada ha contribuido a mejorar la productividad de las empresas, por la total pérdida de la realidad nacional, en que la mayoría se encuentran inmersas. Muchas de ellas enseñan historia de la administración, bajo diferentes nombres o bien repiten en maestría lo que se aprendió en bachillerato y en licenciatura. La estadística descansa en los conceptos teóricos y los métodos cuantitativos se convierten en el problema y no en una herramienta para la toma de decisiones. En una universidad se le da más importancia a la obra de títeres para la disertación de una tesis, que la profundidad de la disertación misma.

6. La instrucción obsoleta en las universidades:

La calidad se logra al final de la línea, el producto está bueno o malo si calidad lo dice. Se mantiene el concepto "tayloriano" de, unos piensan, otros hacen, otros revisan. La medición de la variabilidad está ausente, gráficas sin ninguna utilidad y mal construidas. Se mantiene el concepto de control de calidad, está ausente el control estadístico de procesos, la calidad en el diseño, el análisis del modo y la forma como fallan los productos, no se utiliza el despliegue de la función de calidad. De suerte, salen productos buenos.

7. Dependencia de los departamentos de control de calidad:

Ningún proceso puede dar más de aquello para lo cual fue diseñado y ¿quién diseña esos procesos?. Si lo conoce, conoce al responsable de los problemas.

El operario se desempeña dentro de lo que el proceso le permite, el solo puede mantenerlo dentro de las causas normales de variación, que han sido establecidas con el diseño del proceso, lo cual no ha sido su responsabilidad. Pero ¿quién estudia como diferenciar las causas normales de variación propias del proceso, de las que son ajenas a éste?

8. Achacar a los trabajadores la culpa de los problemas:

Desconocimiento sobre que la calidad se diseña, no se inspecciona, ausencia de técnicas como el QFD (Despliegue de la Función de la Calidad), el AMEF (Análisis de Modo y Efectos de Falla), DOE (Diseño de Experimentos), técnicas estadísticas para el análisis de datos, probabilidades, etc.

9. Calidad por inspección:

Las técnicas administrativas son como el "sabor del mes". Se inician procesos, basados en el último seminario, el "best seller" del mes o las últimas novedades del consultor de turno. Se implementan soluciones en donde no existe problema, se desechan otras para estar en lo último. "Ya no estamos en Calidad Total, ahora estamos en ISO". Todas esas salidas en falso, desmotivan al trabajador, aumentan la variabilidad de los procesos, simplemente porque mal entendemos el concepto de que lo "único constante es el cambio". El trabajador ya no entiende de lo que se trata, cambian constantemente programas, consultores, nuevas posiciones aparecen, los proyectos nuevos son cosa de cada día. Y todas ellas buscando sobreponerse unas a otras para poder complacer al nuevo gerente o al director corporativo, la prioridad depende de la importancia del puesto del superior.

10. Salidas en falso:

Son pocas las empresas que en su computadora tiene activado el escenario de análisis de datos en las hojas de Excel, para comentar un concepto simple. Máquinas "tontas" que acumulan datos intrascendentes y sobre los cuales no se toman decisiones, pues la "habilidad y el filling" gerencial sigue prevaleciendo. En muy pocas de ellas hemos visto un adecuado Cuadro de Mando con sus relaciones causa-efecto en las diversas perspectivas.

11. El computador desguarnecido (no hay un verdadero uso):

Un proceso puede estar dentro de especificación pero fuera de control. La variabilidad del proceso muestra que éste fluctúa más allá de la variación permitida. En casos contrarios, se incumple con la especificación, aunque el proceso está dentro de control, dentro de lo que es capaz. Este proceso por más que se establezcan premios o castigos no tiene capacidad para cumplir con la especificación, aunque eventualmente salgan algunos productos "buenos".

12. Cumplir las especificaciones (sin verificar si el proceso tiene capacidad):

Se lanzan productos a la calle para los cuales no se han hecho las pruebas correspondientes, se diseñan productos sin considerar la capacidad de los procesos que les darán vida, las partes interesadas no son tomadas en cuenta. Diseño y producción están distantes.

No todo está perdido, la ISO 9000 del 2000 obliga a cumplir con una serie de requisitos para el diseño de productos que va más allá de lo que hoy día se hace, inclusive para aquellas empresas que se certificaron bajo ISO 9002, pero que no pueden justificar la exclusión de éste requisito.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. RESULTADOS EMPÍRICOS:

3.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA.

Tabla 01: De parte del equipo docente y directivo existe constancia en el propósito de mejorar la labor docente y servicios en general.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	13	46,4
	A veces	05	17,9
	Nunca	10	35,7
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar la mayoría (46,4%) manifiesta que siempre tienen como propósito mejorar la labor docente y el servicio en general; el 35,7% afirma que nunca y en menor escala el 17,9% manifiesta que a veces.

Tabla 02: Están dispuestos a adoptar la nueva filosofía que asegure el cambio y la calidad educativa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	12	42,9
	A veces	7	25,0
	Nunca	9	32.1
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que siempre están dispuestos a adoptar la nueva filosofía que asegure el cambio y la calidad educativa (42,96%), nunca manifiesta el (32,1%) y a veces el (25,0%).

Tabla 03: Necesitan ser evaluados constantemente para asegurar un buen servicio educativo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	5	17,9
	A veces	5	17,9
	Nunca	18	64,2
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Consideran que no necesitan ser evaluados constantemente para asegurar un buen servicio educativo (64,2%); a veces y nunca respectivamente el (17,9%).

Tabla 04: Están diseñadas las políticas a largo plazo que garanticen calidad en el proceso formativo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	5	17,9
	A veces	0	0
	Nunca	23	82,1
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Manifiestan que nunca están diseñadas las políticas a largo plazo que garanticen calidad en el proceso (82,1%) a diferencia del 17,9% que siempre lo hacen.

Tabla 05: Están dispuestos a mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción - servicio y mejorar la calidad académica.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	15	53,6
	A veces	3	10,7
	Nunca	10	35,7
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que están dispuestos a mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción - servicio y mejorar la calidad académica (53,6%), 35,7% nunca y a veces el 10,7%.

Tabla 06: Cree que se debe instituir la capacitación en el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	20	71,4
	A veces	3	10,7
	Nunca	5	17,9
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Consideran el (71,4%) que se debe instituir la capacitación en el trabajo, el 17,9% manifiesta que nunca y el 10,7% atribuye que a veces.

Tabla 07: Se debe instituir el liderazgo, para ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos a quién necesita ayuda individual.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	5	17,9
	A veces	7	25,0
	Nunca	16	57,1
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Los docentes consideran que nunca se debe instituir el liderazgo, para ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos a quién necesita ayuda individual (57,1%), manifiesta que a veces el 25% y siempre el 17,9%.

Tabla 08: Cree que se debe desterrar el temor con las autoridades de la institución y con el Ministerio de Educación a fin de garantizar mejor calidad y más productividad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	20	71,4
	A veces	0	0
	Nunca	08	28,6
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar la mayoría (71,4%) manifiesta que siempre se debe desterrar el temor con las autoridades de la institución y con el Ministerio de Educación a fin de garantizar mejor calidad y más productividad y nunca el 28,6%.

Tabla 09: Se debe derribar las barreras que hay entre áreas de staff, e implementar acciones que permitan trabajar en equipo para lograr las metas propuestas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	23	82,1
	A veces	05	17,9
	Nunca	-	-
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que siempre se debe derribar las barreras que hay entre áreas de staff, e implementar acciones que permitan trabajar en equipo para lograr las metas propuestas (82,16%) y a veces considera el 17,9%.

Tabla 10: Cree que se debe trabajar asignando metas, o considera que es necesario alcanzar la calidad educativa asegurando buenos desempeños.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	15	53,6
	A veces	5	17,9
	Nunca	08	28,5
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que siempre se debe trabajar asignando metas, o considera que es necesario alcanzar la calidad educativa asegurando buenos desempeños (53,6%), nunca el 28,5% y a veces el 17,9%.

Tabla 11: Cree que se debe trabajar teniendo en cuenta la perspectiva beneficio costo como parte de la política institucional.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	20	71,4
	A veces	5	17,9
	Nunca	3	10,7
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

Se observa que siempre se debe trabajar teniendo en cuenta la perspectiva beneficio costo como parte de la política institucional (71,4%), a veces 17,9% y nunca el 10,7%.

Tabla 12: Se debe derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	5	17,9
	A veces	3	10,7
	Nunca	20	71,4
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

El 71,4% de docentes considera que nunca se debe derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho a diferencia del 17,9% que siempre lo considera y algunos manifiestan que a veces 10,7%.

Tabla 13: Se debe establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento en nuevos métodos, para asegurar el trabajo en equipo y poder usar técnicas estadísticas para la toma de decisiones y asegurar calidad educativa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	22	78,6
	A veces	6	21,4
	Nunca	-	-
	Total	55	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

El 78,6% de docentes manifiesta que siempre se debe establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento en nuevos métodos, para asegurar el trabajo en equipo y poder usar técnicas estadísticas para la toma de decisiones y asegurar calidad educativa y el 21,4% considera que a veces.

Tabla 14: Se debe tomar medidas para lograr la transformación de la I.E., de tal manera que se promueva los grupos de calidad para ejecutar los planes de acción previstos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	15	53,6
	A veces	1	3,6
	Nunca	12	42,8
	Total	28	100,0

Fuente: Encuesta.

Fecha: Mayo – Junio de 2014.

INTERPRETACIÓN

El 53,6% manifiesta que se debe tomar medidas para lograr la transformación de la I.E., de tal manera que se promueva los grupos de calidad para ejecutar los planes de acción previstos; un 42,8% manifiesta que nunca y un 3,6% que a veces.

3.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

Fig. 01: MODELO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Teoría de liderazgo transformacional de Bernard Bass y en los principios de Deming

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – BASSS

1. Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia
2. Visión o capacidad de formular una misión.
3. Consideración individual.
4. Estimulación intelectual..
5. Generación de necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

PRINCIPIOS DE DEMING.

- 1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:
- 2.- Adoptar la nueva filosofía.
- 3.- No depender más de la inspección masiva.
- 4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- 5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.

PRINCIPIOS DE DEMING.

- 8.- Desterrar el temor:
- 9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.
- 10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas.
- 12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
- 13.- **Educación y entrenamiento** programa de
- 14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

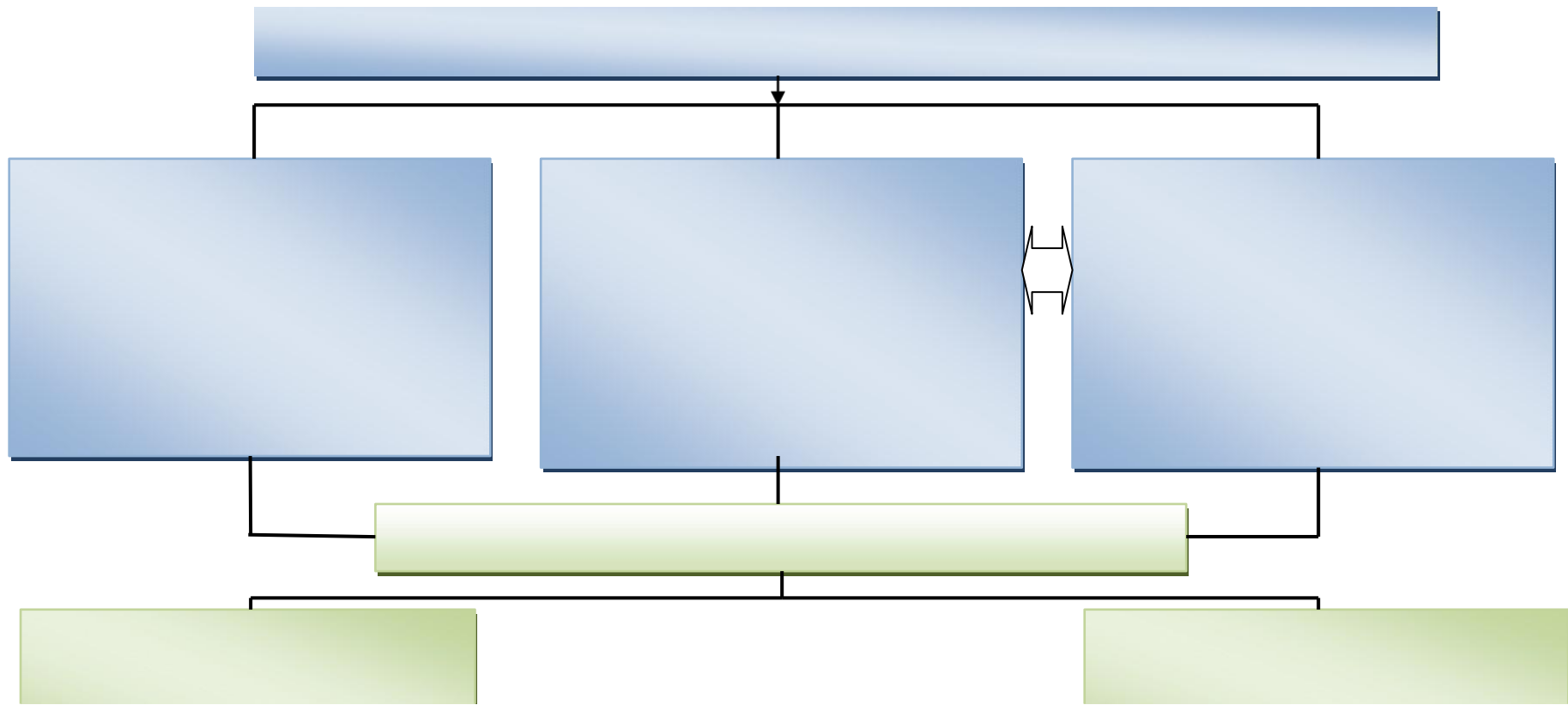
RECURSO HUMANO.

ESTRATEGIAS GRUPO 01:

- LIDERES TRANSFORMACIONALES

ESTRATEGIAS GRUPO 02:

HACIA LA CALIDAD TOTAL-
EXCELENCIA



La propuesta ha sido estructurada conforme a los lineamientos, objetivos y capacidades previstos en el modelo, responde a las necesidades, demandas y problemática de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA.

En el marco de los lineamientos de política educativa del sector, se considera:

EL DESARROLLO DE CAPACIDADES: Desarrollar capacidades en las dimensiones personal-social y profesional, a través de los procesos de capacitación, monitoreo y asesoría, con la finalidad de que asuman un rol cada vez más comprometido y actualizado. Su pertinencia, oportunidad y eficiencia, con un tratamiento integral orientado al desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores para el desempeño docente y fortalecimiento de la gestión a nivel institucional.

PARTICIPACIÓN CONJUNTA Y COOPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN

EDUCATIVA.: Enfocar el proceso de formación de los docentes unido al desarrollo institucional del centro educativo y fortalecer su autonomía, el trabajo cooperativo y democrático, como base del cambio de la práctica pedagógica y de gestión del equipo directivo y personal de la Institución Educativa.

DISEÑO CONTEXTUALIZADO: Formular propuestas de capacitación, monitoreo y asesoría, que respondan a las reales demandas educativas del diagnóstico educativo y a las necesidades e intereses de los agentes educativos involucrados.

MOVILIZACIÓN DE LIDERAZGOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: Promover la participación de los agentes educativos en el diseño, la organización y gestión del recurso humano, empoderando a los participantes para que progresivamente asuman un liderazgo compartido en torno a la visión y a los objetivos estratégicos institucionales.

USO INTENSIVO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

Promover el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación como una estrategia importante en la gestión del recurso humano; tanto para la autoformación individual, como para el reforzamiento de la formación colectiva de la institución educativa.

ARTICULACIÓN CON EL ÓRGANO INTERMEDIO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN

LOCAL: Las estrategias de gestión del recurso humano y las acciones de asesoría y monitoreo deben estar coordinados permanentemente con la UGEL, a fin de que éste órgano intermedio del Ministerio de Educación, pueda contribuir a que este proyecto sea sostenible en el tiempo.

ACOMPANAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA PERMANENTE: Ofrecer asistencia técnica (in situ) a los participantes de manera permanente, a través de las estrategias, cumpliendo una función de formación en la acción complementaria con otras estrategias formativas.

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE AVANCES Y LOGROS: Impulsar prácticas de autoevaluación institucional en los, que les permita identificar su línea de base, sus avances, dificultades y logros en el proceso de desarrollo institucional.

DESARROLLO DE LA IDENTIDAD CULTURAL E INSTITUCIONAL

Promueve el respeto de la identidad cultural e institucional, en atención a la realidad pluricultural y multilingüe del Perú y considerando que la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao – Lima, tiene sus particularidades y su desarrollo histórico, que deben generar sentimientos de pertenencia e identidad institucional.

3.2.1. OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Fortalecer la calidad Educativa en la institución educativa N° 5046 “José Gálvez Egusquiza” – Callao – Lima, orientado al desarrollo personal-social y profesional del equipo directivo, personal administrativo y docentes, mediante las estrategias de gestión del recurso humano.

3.2.2. CAPACIDADES FORTALECER DESDE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO:

Las capacidades que se han previsto desarrollar, son las siguientes:

DIMENSIONES	CAPACIDADES
PERSONAL SOCIAL La dimensión personal-social se propone fortalecer el desarrollo de la identidad y de las actitudes positivas y asertivas de docentes, equipo directivo y personal	<ul style="list-style-type: none">- Actúa demostrando valores y actitudes positivas que reflejan su compromiso con la Institución Educativa a la que pertenece.- Responde y toma decisiones en forma oportuna ante las diversas situaciones y/o problemas que se le presentan en La Institución Educativa.

<p>administrativo, a partir de la afirmación de su sentido de pertenencia a una comunidad que requiere de su accionar autónomo, responsable y comprometido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propone alternativas viables que promuevan un clima institucional ético e identidad con la institución educativa evidenciando respeto y colaboración con los miembros de la comunidad educativa. . Se integra positivamente y participa trabajando en equipo en las actividades y/o proyectos de la Institución Educativa.
---	---

La gestión del recurso humano o personal de una institución educativa, tiene los siguientes fines: Utilizar con eficacia los recursos, colaborar con la empresa en la obtención de beneficios y prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la institución.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

<p>PROFESIONAL</p> <p>La dimensión profesional se propone fortalecer el desarrollo de capacidades profesionales para mejorar el desempeño de docentes, equipo directivo y personal administrativo en la gestión de la Institución Educativa.</p> <p>El profesional de la educación estará en condiciones de asumir el liderazgo y el desarrollo organizacional en su Institución Educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Domina contenidos del liderazgo transformacional, desarrollo organizacional y gestión educativa de calidad total.
--	---

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición..

Capacidades a desarrollar en el equipo directivo

El personal directivo y jerárquico, además de las capacidades previstas para los docentes y administrativos, deben desarrollar otras que les permitan responder mejor a las obligaciones de su cargo y funciones.

DIMENSIONES	CAPACIDADES
PERSONAL SOCIAL	✓ Ejerce liderazgo transformacional en la Institución Educativa.
PROFESIONAL	✓ Dirige y asesora los procesos de Desarrollo organizacional en la Institución Educativa. ✓ Monitorea y evalúa la gestión institucional y toma decisiones oportunas.

Los recursos humanos son muy importantes en una empresa puesto que toda empresa se compone de personas. Y analizando la situación con objetividad, no sólo es importante favorecer el rendimiento y la productividad, sino en primer lugar, el bienestar.

Al igual que sucede en el amor, cuanto mejor está una persona consigo misma, más capaz es de concentrarse en un objetivo externo. Hacer un buen uso de los recursos humanos implica pensar desde la perspectiva de la totalidad, es decir, del equipo pero también, desde la individualidad de comprender que cada persona es importante.

Existen personas que se sienten en la sombra del talento ajeno ante la extraña sensación de que existen los favoritos del jefe. Existen trabajadores

que creen que son invisibles porque ante la filosofía de ausencia de motivación de tantas empresas, no se sienten reconocidos.

Cómo gestionar bien los recursos humanos: Una de las funciones de los recursos humanos es mejorar el clima de trabajo porque en un ambiente tóxico o contaminado también se bloquean las capacidades creativas de muchos trabajadores que no se acostumbran a trabajar bajo una presión insana. El ambiente sano es básico.

Crear una visión de equipo en la empresa y tener una visión común también ayuda a mejorar el clima general.

Para ello, se debe dar a cada persona su sitio, a través de gestos tan sencillos, como recordar el nombre de cada uno de los trabajadores o decir mensajes positivos.

Integrar el coaching dentro de los recursos humanos es una buena iniciativa para gestionar cambios humanos en la empresa.

El riesgo de jugar con las personas: Tener un trabajo humano implica tener la responsabilidad añadida de saber que no existe nada que merezca tanto respeto como una persona. Teniendo clara esta premisa, la ética de una empresa debe velar por el cuidado de sus trabajadores. Por positiva y proactiva que sea una persona, si trabaja en un entorno contaminado, finalmente, se dejará arrastrar por esa fuerza. Por ello, la empresa también tiene que hacer autocrítica interna.

3.2.3. SISTEMATIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA.

PLANIFICACIÓN DESDE LAS ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Propósito.	Contenidos mínimos	Indicadores de evaluación	Estrategias	Material Académico.	N° de sesiones / horas	
Promover el liderazgo transformacional, entendido éste, como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional.	1. Liderazgo transformacional <ul style="list-style-type: none"> ➤ Carisma o influencia ➤ Consideración ➤ Estimulación ➤ Motivación 	Explica la teoría del líder transformador asume las conductas que debe tener el líder : innovación , visión , preocupación por las personas y dar el ejemplo con ayuda de organizadores de información	Motivación con el análisis de un caso. .Activación de saberes previos. Planteamiento de situaciones problemáticas Conferencia magistral del experto consultor Trabajo en grupos pequeños, para procesar la información, para la gestión de la institución. Aplicación de la autoevaluación , coevaluación y heteroevaluación	Separata Liderazgo Transformacional. Cañón multimedia Labtop	1	8
	2. Los estilos gerenciales.	Explica el concepto, los	.Lectura		2	8

	<p>Cualidades del gerente Educativo.</p> <p>Perfil del Gerente. Liderazgo gerencial.</p> <p>3. Promoción del liderazgo y del recurso humano.</p> <p>4. Prácticas de liderazgo que fortalecen la calidad educativa - Inspirar la necesidad de generar transformación de la gestión institucional. Generar una visión de futuro. Comunicar la visión de futuro. Promover el trabajo en equipo. Brindar orientación y</p>	<p>estilos gerenciales las cualidades, el perfil del gerente educativo, a través de las diversas fuentes proporcionadas.</p> <p>Expone cómo se comportan cada uno de los tres líderes teniendo en cuenta su espacio de poder, de la autoridad y de la influencia.</p> <p>Maneja información relevante sobre las diferentes prácticas de liderazgo que fortalecen la calidad educativa.</p>	<p>seleccionada sobre un fragmento de la obra "El Líder Transformador" de David Fischman.</p> <p>Conferencia magistral del experto.</p> <p>Elaboran fichas resumen.</p> <p>Presentan y exponen sus trabajos en plenaria.</p>	Equipo multimedia	3	8
					4	8

	<p>desarrollar el espíritu de logro. Consolidar los avances en las transformaciones.</p> <p>5. El liderazgo educativo en el Perú. Situación de la educación peruana y de la Institución Educativa</p> <p>Gestión de la calidad. Perfil del Director de una Institución Educativa Pública.</p> <p>Problemática del liderazgo en el Perú El liderazgo en el aula.</p>	<p>Argumenta puntos de vista sobre la problemática del liderazgo educativo en el Perú y en la I.E.</p>	<p>Exposición del consultor.</p> <p>Procesan información y socializan.</p> <p>.</p>		5	8
--	---	--	---	--	---	---

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Objetivo Específico	Contenidos mínimos	Indicadores de evaluación	Estrategias	Material Académico	Nº Sesión	Horas por sesión
Promover el desarrollo organizacional y en todos los procesos orientados hacia el cambio estructural de la Institución Educativa desde el manejo y gestión del recurso humano.	1. Teoría de las organizaciones inteligentes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio personal. ✓ Modelos mentales. ✓ Construcción de una visión compartida. ✓ Aprendizaje en equipo. ✓ La quinta disciplina: Pensamiento sistémico. 	<p>Explica detalladamente las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes – define el perfil docente en el aseguramiento de la calidad educativa.</p>	<p>. Análisis de un caso de una organización educativa.</p> <p>. A partir del caso se recuperan las experiencias de los participantes y se suscita el conflicto cognitivo</p>	<p>✓ Caso</p> <p>✓ Separata</p> <p>✓ Equipo multimedia</p>	1	8
	2. Gestión del recurso humano desde los hábitos de la gente altamente efectiva.	<p>Analiza los siete hábitos de la gente altamente efectiva en un mapa mental</p> <p>Elabora un dibujo (organizador de ideas) donde en ella se establece los nuevos compromisos para asegurar calidad educativa.</p>	<p>-Exposición del consultor</p> <p>Asume modelos de gestión integral orientada a promover la calidad educativa.</p>		2	8
	3. Desarrollo Organizacional. Diseño de organizaciones educativas.	<p>Procesa y organiza la información sobre la administración del desarrollo organizacional.</p> <p>• Aplica en forma</p>	<p>Testimonios. Planteamiento de problemas y soluciones.</p>		3	8
	4. Clima Organizacional.				4	8

	<p>Concepto. Características del clima organizacional. Funciones del clima organizacional.</p> <p>Roles y funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en la construcción y/o mejora de la calidad educativa.</p> <p>Importancia de la convivencia escolar al interior de la institución educativa.</p> <p>Gestión del cambio</p>	<p>idónea sobre el cambio y desarrollo organizacional.</p>				
	<p>5. Propuesta de desarrollo organizacional.</p>	<p>Diseña una propuesta organizacional.</p>			5	8

3.2.4. METODOLOGÍA PARA ASEGURAR LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO:

La gestión de RR.HH es un proceso complejo con un conjunto de actividades interconectadas. Se plantea la siguiente metodología:

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección tiene 3 fases principales divididas en varios pasos tal y como se puede ver en la figura adjunta.

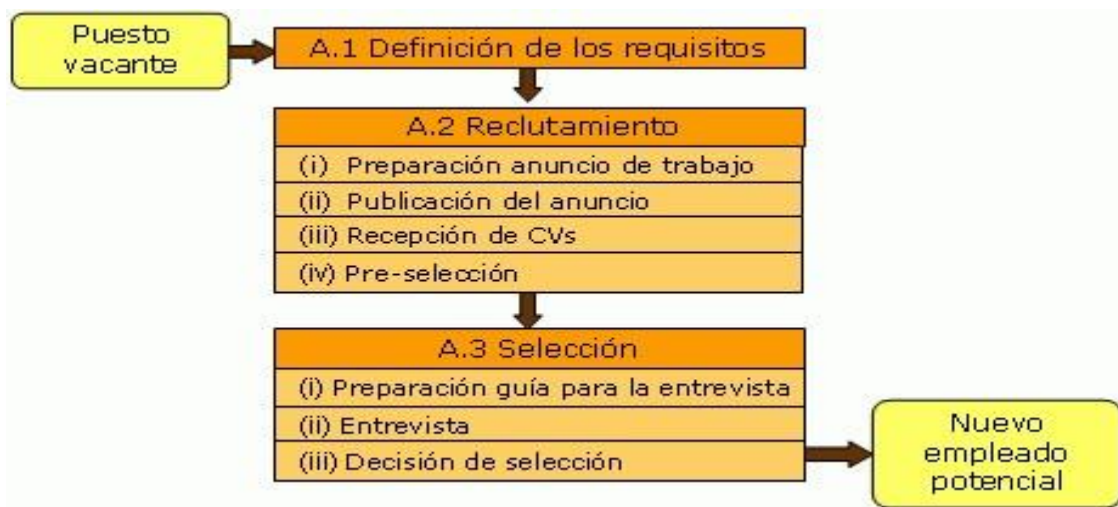


Fig. 2.: Fases principales y pasos del proceso de reclutamiento y selección.

2. DESARROLLO DE RR.HH

La innovación en los negocios depende en gran medida de los conocimientos y las capacidades del personal. Pero en esta sociedad que vivimos, sometida a continuos cambios en el mercado y en las tecnologías, incluso, aunque la empresa tenga las personas más cualificadas, el conocimiento de estas se queda obsoleto en un tiempo breve. El gerente deberá tomar medidas para que la preparación y las capacidades de los empleados se mantengan al día respecto a las necesidades del negocio.

3. MOTIVACION

La motivación es un estado psicológico interno que impulsa a una determinada acción cuando la persona siente que esa acción satisfará sus necesidades y expectativas.

Para los responsables de equipos de trabajo motivar a sus empleados significa, crear y mantener las condiciones para que los empleados progresen en la dirección del logro de las metas de la empresa.

La motivación se puede alentar por medio de dos tipos de técnicas:

- ✓ Económicas: a través de la retribución salarial, con efectos a corto plazo generalmente.
- ✓ No económicas: relacionadas con el trabajo propiamente dicho, y con efectos a largo plazo.

3.1. Los motivadores económicos son:

- ✓ Salario base: vinculado al puesto (pagando el valor del trabajo a la empresa), se usa sobre todo, en proceso de producción y servicios; o vinculado a las competencias de los empleados (pagando a la empresa el valor del nivel de competencias de los individuos), principalmente para trabajos de investigación.
- ✓ Paga variable: A modo de incentivos dirigidos a motivar a los empleados a conseguir objetivos específicos, para mejorar su rendimiento o mejorar sus competencias
- ✓ Recompensas económicas en reconocimiento a su éxito personal.
- ✓ Beneficios: con contribuciones a sus pólizas de seguros de vida, pensión, créditos a bajo interés, productos o servicios de la empresa gratis, etc.
- ✓ Complementos por dietas, cambios de domicilio, alquiler, transporte, esparcimiento y ocio, etc.

3.2. Técnicas de motivación no económicas

- ✓ Rotación del puesto: Es el sistema de mover regularmente al empleado de puestos al mismo nivel entre operaciones, tareas o trabajos distintos, pero con las mismas exigencias de capacidad y preparación.

- ✓ Enriquecimiento del puesto de trabajo: Se refiere a la modificación continua en los contenidos del puesto, ampliando el abanico de tareas con otras fáciles de realizar, pero más importantes, que requieren diferentes destrezas y conocimientos, y a veces, incluyen un mayor grado de responsabilidad; por ejemplo: planificación, negociaciones, control, escribir informes, hacer presentaciones, etc.
- ✓ Delegación: Es el proceso de asignar tareas o proyectos a subordinados, transfiriéndoles autoridad para tomar decisiones en ese área particular. Dejando claro los resultados que se esperan y el plazo que tienen. La delegación solamente tiene éxito, si el empleado tiene las competencias suficientes para realizar la tarea con una pequeña dirección y alguna aportación extra.
- ✓ Involucrar a los empleados en asuntos importantes de la compañía; por ejemplo: configurando la cultura, elaborando un plan estratégico, resolviendo un problema comercial importante, etc.
- ✓ Comunicando todos los asuntos importantes que atañen a la empresa, a su futuro y a sus recursos humanos
- ✓ Con la retroalimentación (feedback) de los resultados y rendimientos obtenidos (individuales, del grupo y de la compañía)
- ✓ Gestionando conociendo de primera mano las necesidades de los empleados, visitando oficinas, talleres y laboratorios regularmente, y preguntando a los empleados sobre sus problemas, dándoles información válida, etc.

3.2.5. CARACTERÍSTICAS QUE LOS LÍDERES EDUCATIVOS DEBEN ASUMIR PARA DESARROLLAR UNA GESTIÓN DE CALIDAD

1. Tomarse el tiempo necesario para planificar los proyectos con el equipo y establecer las reglas del juego.

2. Comprometer a un gran número de personas en el proceso de planeamiento. Estas personas deben ser representativas de todos los estamentos de la comunidad educativa.
3. Pasar mediante la toma de conciencia, responsabilidad y sentido de pertenencia, del grupo al equipo sinérgico, caracterizado por la horizontalidad, manejo integral de la información, aportes y sugerencias.
4. Saber exactamente cuándo dejar de planear y pasar a la acción. Saber encontrar un terreno común, un punto de convergencia que permitan hacer efectiva la creatividad y talento de los participantes en el proceso de trabajo, superando los inevitables desacuerdos. Los líderes educativos con personalidad gerencial gestionaaria conocen la importancia de la planificación; saben cuándo deben pasar a la acción.
5. Emplear el poder para dirigir el proyecto hasta su ejecución. Saber desarrollar su credibilidad y gobernabilidad ante las personas y liberar sinérgicamente las energías del proyecto.

3.2.5. REGLAS QUE DEBE TENER EN CUENTA EL GERENTE EDUCATIVO PARA DIRIGIR EXITOSAMENTE EQUIPOS DE PROYECTOS Y ASEGURAR CALIDAD EDUCATIVA:

Las reglas y eso es lo que efectivamente son, porque ningún proyecto institucional o equipo de trabajo tendrá éxito si no se siguen, para asimilarlas los equipos de trabajo deben prepararse, asumir el reto de la formación permanente, esto ayudará a promover las diferencias en las organizaciones, propiciando los cambios pedagógicos, tecnológicos y administrativos que exigen los escenarios competitivos. Las reglas son las siguientes:

1. Establecer metas claras, que reflejen la articulación de la misión, visión, propósitos y objetivos de la institución.
2. Precisar los objetivos.
3. Establecer los puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempo.
4. Representar visualmente el programa de trabajo (Gráficas).
5. Formación permanente individual y en equipo.

6. Retroalimentación en cuanto a compromiso y entusiasmo.
7. Socializar los resultados parciales y el proceso seguido en la comunidad educativa.
8. Estimulación al personal mediante la conciliación de conflictos y controversias. Mirar éstos, como una potencialidad para el cambio.
9. Aumentar el poder tanto del gerente como de los integrantes del equipo, incluso, de otros miembros de la comunidad.
10. Desplegar la creatividad y la del equipo para abordar los problemas.

Las primeras cuatro reglas, son las piezas fundamentales para un buen plan y las seis restantes, aunque no necesariamente en su orden sino dependiendo de las circunstancias, propician la normatividad del proyecto.

Si ya precisamos el qué, en un proyecto institucional, ¿cómo materializarlo?: Desde la perspectiva de la gerencia estratégica y la búsqueda de la calidad integral, los dirigentes educativos, pueden materializar las 10 reglas planteadas, para colocar su institución en ventajas competitivas sin deshumanizar la función social que les compete, mediante el siguiente procedimiento:

- ❖ Frente a la meta, hágase las siguientes preguntas:
 - ✓ ¿Cuál es el resultado final deseado para el proyecto?
 - ✓ ¿Cuál es su alcance?
 - ✓ ¿Para dónde vamos?

- ❖ Cuanto más claro tenga el resultado final de su proyecto, aunque éste sufra variaciones en la marcha, podrán planearse mejor, las estrategias para llevarlo a cabo.

- ❖ Si como gerente educativo, con su equipo representativo de la comunidad, no establece metas claras, la institución corre riesgos incorregibles.

- ❖ Para establecer metas, hay que propiciar un proceso dialógico, que permita recoger los verdaderos intereses con el usuario.
- ❖ De igual manera, establecer una meta desde la perspectiva del usuario, implica que esta meta tenga ciertas características para hacerla inteligente.

CONCLUSIONES

1. La institución educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, presenta problemas en cuanto a calidad educativa debido a que no se gestiona de manera adecuada el recurso humano, existe inadecuada praxis del liderazgo; desmotivación, falta entusiasmo y confianza para desarrollar el trabajo educativo.
2. Los docentes de la institución educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, en cuanto a la calidad educativa consideran que no se han diseñado las políticas a largo plazo que garanticen calidad en el proceso formativo (82,1%); nunca se debe derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho (71,4%); no necesitan ser evaluados constantemente para asegurar un buen servicio educativo (64,2%)
3. Los docentes de la institución educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, en cuanto a la calidad educativa, estiman que siempre están dispuestos a mejorar los sistemas de producción - servicio y mejorar la calidad académica (53,6%); cree que se debe instituir la capacitación en el trabajo, desterrar el temor con las autoridades de la institución y del Ministerio de Educación y trabajar teniendo en cuenta la perspectiva beneficio costo como parte de la política institucional (71,4% respectivamente); se debe establecer programas de educación - entrenamiento y poder usar técnicas estadísticas para la toma de decisiones (78,6%), lo mismo que trabajar en equipo para lograr las metas propuestas (82,1%)
4. Las estrategias de gestión del recurso humano toma sentido en la institución educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, cuando ejerce integralmente una gestión basada en principios orientados a fortalecer la calidad educativa donde directivos, docentes, administrativos y padres de familia reconstruyen los nuevos escenarios trabajando como recurso humano productivo y transformador.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar acciones de capacitación permanente en la institución educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, orientado a:
 - ✓ Establecer instancias y mecanismos, con el apoyo de centros calificados de investigación, para revisar y evaluar de manera permanente los planes, programas y materiales por grupos multidisciplinarios, incluyendo la participación de maestros de base.
 - ✓ Impulsar y difundir, con particular aprovechamiento de los medios de comunicación masiva, el carácter formativo y preventivo que conlleva la atención de la calidad educativa.
 - ✓ Recibir capacitación permanente de parte del ministerio de Educación a través del portal WEB, donde se presenta casos concretos y temas de gestión horizontal tomando como eje al estudiante promoviendo el liderazgo y participación comunitaria.

2. A la institución educativa N° 5046 “JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA” CALLAO- LIMA, tomar este estudio como base para iniciar a gestionar la calidad educativa, considerando el potencial que tiene actualmente el recurso humano actual tanto a nivel de docentes y estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Albors J. (2001). Estrategia, liderazgo y calidad total. Una aproximación conceptual desde el estudio de dos casos prácticos. Revista de Economía y Empresa, 43 Vol. XV. AEDEM.
2. Antonorsi M. (1991). Guía básica para reorganizar. Caracas. CLAD.
3. Armstrong M. (1991). Gerencia de recursos humanos. Santafé de Bogotá. Legis.
4. Audirac, Estavillo y otros (1994). ABC del desarrollo organizacional. México. Trillas.
5. Burke, W. (1988). Desarrollo organizacional. México. Iberoamericana.
6. Cantú, H. (1997). Desarrollo de una cultura de calidad. Mc.Graw – Hill
7. Capello Cuatti, H. (1998). Diccionario Académico Enciclopédico 100 000 México. Editores Fernández.
8. Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. Barcelona. Antrophos.
9. Dallera, A. (2000). La escuela razonable, una mirada a la cultura de la escuela urbana. Buenos Aires. E.D.B.
10. Díaz Barriga, A (1982). Tesis para una teoría de evaluación y sus derivaciones en la docencia. México. Perfiles educativos.
11. Díaz, P. (1985). Lecciones de psicología. Caracas. Insulsa.
12. Drucker, P. (1988). Las fronteras de la administración. Buenos Aires. Ed. Sudamericana.
13. Elliot, J. (1993). El cambio educativo desde la investigación-acción. Madrid. Morata.

14. Fermín, M. (1980). Tecnología de la Supervisión Docente. Argentina Editorial Kapeluz.
15. Giroux, H. (1992). Teoría y resistencia en educación. México. Siglo.
16. Hernández y Rodríguez, S. (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México DF. Mc Graw – Hill Interamericana.
17. Gil Villegas, F. (1990) “Liderazgo” 1990. Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F.
18. Krickerbocker, (1990) “Dirección y Concepción de un Líder”. Lecturas Selectas, Inglaterra.
19. Maslow, A. (1970). Motivación y personalidad (2da edición). Boston.
20. Morin, E. (1984). Ciencia con conciencia. Barcelona, Anthropos.
21. Morillo, E. (2002). Reformas educativas en el Perú del siglo XX.
22. Pascual, R. (1988). La función directiva en el contexto socioeducativo actual, en La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. Narcea.
23. Márquez Graells, P. (2002). Calidad e innovación educativa en los centros. Buenos Aires. Ed. Sudamericana.
24. Sánchez, R. E. (2008). Guía Metodológica para la elaboración del informe de tesis. Unidad de Maestría y Doctorado. FACHSE-UNPRG. Lambayeque
25. Santos, J. A. (2006). La Ruta. “Un mapa para construir futuros”. San Salvador: Editorial De la Universidad de El Salvador, Reyes Gutiérrez L.T.
26. Senge, P. (1990). La quinta disciplina. Argentina. Editorial Kapeluz.
27. Tofler, A. (2000). La tercera ola.
28. Tofler, A. (2000). Creación de una nueva generación.
29. Tenti Fanfani, E. (2006). El oficio de docente. Argentina. Siglo XXI Editores.

30. Werther, W. (1992). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw – Hill.
31. Zorrilla Fierro, M. (1995). La supervisión escolar en el centro de una gestión institucional renovada. Buenos Aires: Aique..

PAGINAS ELECTRÓNICAS:

32. Artículos: Decálogo Para una Educación de Calidad Licenciada Rosario Verastegui León de Torres.rverastegui@hotmail.com
33. <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml/>
34. <http://.fortunecity.com/campus/lawns/380/motiva.htm>
35. www.eft.com.ar/doctrina/articulos/gonzales_25_principios_liderazgo.htm-11k-
36. Teorías sobre liderazgo www.rotaryspain.org/media/doc/200738-141255-20070308_Presentacion_Ryla.ppt_
37. <http://www.monografias.com/trabajos 15/liderazgo/liderazgo.shtml>

ENCUESTA
[PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO]

Especialidad: _____

Fecha: _____ tiempo de servicio: _____

Objetivo: Recoger información sobre calidad educativa desde los principios de DEMING en la institución educativa N° 5046 "JOSÉ GÁLVEZ EGUSQUIZA" CALLAO- LIMA.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVA		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	De parte del equipo docente y directivo existe constancia en el propósito de mejorar la labor docente y servicios en general.			
2.	Están dispuestos a adoptar la nueva filosofía que asegure el cambio y la calidad educativa.			
3.	Necesitan ser evaluados constantemente para asegurar un buen servicio educativo.			
4.	Están diseñadas las políticas a largo plazo que garanticen calidad en el proceso formativo.			
5.	Están dispuestos a mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción - servicio y mejorar la calidad académica.			
6.	Cree que se debe instituir la capacitación en el trabajo.			
7.	Se debe instituir el liderazgo, para ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos a quién necesita ayuda individual.			
8.	Cree que se debe desterrar el temor con las autoridades de la institución y con el Ministerio de Educación a fin de garantizar mejor calidad y más productividad.			

9.	Se debe derribar las barreras que hay entre áreas de staff, e implementar acciones que permitan trabajar en equipo para lograr las metas propuestas.			
10.	Cree que se debe trabajar asignando metas, o considera que es necesario alcanzar la calidad educativa asegurando buenos desempeños.			
11.	Cree que se debe trabajar teniendo en cuenta la perspectiva beneficio costo como parte de la política institucional.			
12.	Se debe derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.			
13.	Se debe establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento en nuevos métodos, para asegurar el trabajo en equipo y poder usar técnicas estadísticas para la toma de decisiones y asegurar calidad educativa.			
14.	Se debe tomar medidas para lograr la transformación de la I.E., de tal manera que se promueva los grupos de calidad para ejecutar los planes de acción previstos.			

Muchas gracias.

