



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ  
GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Plan gerencial para efectuar un control de calidad y  
eficiente en las instituciones educativas primarias que  
conforman la red educativa defensores de la Cuenca  
Cajones – El Huaco, Distrito de Huabal, Provincia de  
Jaen en el año 2012**

## **Tesis**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de  
Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en  
Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTORA**

**Vasquez Silva, Alicia**

**M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango  
ASESOR**

**JAÉN - PERÚ 2018**

# **PLAN GERENCIAL PARA EFECTUAR UN CONTROL DE CALIDAD Y EFICIENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS QUE CONFORMAN LA RED DEFENSORES DE LA CUENCA CAJONES – EL HUACO, DISTRITO DE HUABAL, PROVINCIA DE JAEN EN EL AÑO 2012**

**ALICIA VASQUEZ SILVA AUTORA**

Presentado a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el grado de: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADO POR:

---

M.Sc. Carlos S. Reyes A  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

M.Sc. Luis Pérez Cabrejos  
SECRETARIO DEL JUARDO

---

Dr. Manuel Antonio Bances  
Acosta VOCAL DEL JURADO

---

M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango  
ASESOR

### **DEDICATORIA**

*La presente tesis la dedico a mis padres, esposo y a mis hijos Willy y Helen con todo mi amor quiénes son el motivo que me impulsan hacia el perfeccionamiento.*

**ALICIA**

### **AGRADECIMIENTO**

*Agradecer en primer lugar a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	11
CAPITULO I .....	14
ANALISIS DE PLAN GERENCIAL PARA EFECTUAR UN CONTROL DE CALIDAD .....	14
1.1. Ubicación .....	14
1.2. Enfoque histórico del proceso y tendencias .....	15
1.2.1. Enfoque histórico .....	15
1.2.2 Tendencias .....	18
1.3. Estado del problema en la institución educativa .....	21
1.4 Metodología .....	22
1.4.1 Población y muestra .....	23
Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
Ficha de observación .....	23
Observación docente.....	23
1.4.2. Métodos y procedimientos para la recolección de datos .....	23
El método de medición .....	23
El método histórico .....	24
El método sistémico y dialectico .....	24
CAPITULO II .....	25
MARCO TEORICO .....	25
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	25
2.1.1 Teorías que sirven para el desarrollo del programa .....	29
2.1.1.1 Teoría de Control de Hirschi .....	30

2.1.2 El control en las instituciones educativas.....	31
2.1.2.1 Principios, que rigen el control de calidad.....	32
2.1.2.2 Etapas para el desarrollo y la implementación del sistema de gestión y control de calidad .....	33
2.1.3 Conceptos básicos para un CTC .....	34
2.1.3.1 Mejoramiento continuo.....	34
a. Involucrar al empleado.....	34
b. Círculos de calidad .....	34
2.1.4 ¿Por qué mejorar? .....	35
2.1.5 Tipos de control de Calidad	36
2.1.5.1 Tipos de control según su periodicidad .....	36
2.1.6. Diagnóstico Institucional .....	38
2.1.7. Identificación de procesos Claves	38
2.1.7.1. Diseño del sistema de indicadores	38
2.1.7.2 Condiciones que influyen en el control de gestión .....	39
2.1.8 Reglas del proceso de control	39
2.1.9 Fallas en el proceso de control	41
2.2 El Control Interno .....	42
2.2.1 Componentes del Control Interno .....	42
2.3 Calidad y Gestión Educativa .....	44
2.3.1 Funciones de calidad.....	46
2.4 Características del control de calidad .....	46
2.5 Autonomía Institucional .....	47
2.6 La democracia dentro de la gestión educativa .....	48

2.7 Buscar la excelencia en los directores .....	49
a. Ambiente de control .....	49
b. Evaluación de riesgos.....	50
c. Actividades de control .....	50
d. Información y comunicación .....	50
CAPITULO III .....	51
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....	51
3.1 Análisis e Interpretación de datos .....	51
3.2. Construcción del Plan Gerencial para efectuar un Control de Calidad en las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – El Huaco .....	70
Plan Gerencial .....	70
Nombre de la organización .....	70
Nombre del Plan .....	70
Meta .....	70
Introducción del plan .....	70
Justificación .....	71
Características del Plan Gerencial... ..	71
Teoría: De la teoría de control... ..	71
Misión .....	72
Visión .....	72
Objetivo general... ..	72
Objetivos específicos .....	72
Fundamentos del Plan Gerencial .....	73
Fundamento Pedagógico... ..	73
Fundamento epistémico... ..	73
Fundamento filosófico .....	73
Caracterización de la Problemática .....	75
Cuadro de actividades, contenidos, metodología, recursos materiales y	

responsables .....	75
Evaluación del plan .....	78
Taller participativo para sensibilizar a la comunidad educativa .....	79

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

## RESUMEN

El problema presentado en la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones - El Huaco es el deficiente control en el proceso gerencial de los procesos administrativos por parte de los Directores, realización de actividades no coordinadas, estructura no definida de la organización falta de liderazgo y motivación para trabajar en equipo, escaso monitoreo y comunicación de las acciones realizadas, autoritarismo y ruptura de relaciones humanas con los maestros. Lo que genera desorden institucional, usurpación de funciones administrativas, desinterés en el desempeño de funciones, conflictos, problemas y escasa participación activa. Este trabajo presenta una propuesta para un plan de gestión, el mismo que ofrece una alternativa eficiente de la gestión educativa y el buen control de la excelencia en las principales instituciones de la red educativa, todo ello basado en las teorías del control de Hirschi; que permiten la evaluación de diferentes alternativas de gestión de innovaciones para una mejor gobernanza en una organización educativa. También se tomó como referencia para la administración de la educación, el considerar de gran importancia en los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendida como medidas o indicadores de una gestión y constituye uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que desea comprobar. Las teorías del control de Hirschi dirigido a los directores de la red educativa de defensores de la cuenca Cajones - El Huaco, para tener una base amplia y conocimiento de agentes educativos para realizar un control eficaz y de calidad en cada institución. Por eso es necesaria la formación por competencias profesionales y de gestión administrativa, orientada a las ciencias empresariales o de negocios, especialmente en los casos en los que existe la preocupación de las personas que quieren tener un cargo de gestión escolar. Esto debe ser analizado en la

mesa de debates y desde allí crear propuestas o alternativas que ayuden a mejorar la educación celebrado recientemente.

Palabras claves: plan gerencial, control de calidad, eficiencia, instituciones educativas primarias, red.

## ABSTRACT

The problem presented in the Educational Network Defenders of the Cajones Basin - El Huaco is the deficient control in the managerial process of the administrative processes by the Directors, realization of non-coordinated activities, undefined structure of the organization lack of leadership and motivation to work in teams, little monitoring and communication of the actions taken, authoritarianism and breakdown of human relations with teachers. What generates institutional disorder, usurpation of administrative functions, disinterest in the performance of functions, conflicts, problems and little active participation. This paper presents a proposal for a management plan, which offers an efficient alternative to educational management and good control of excellence in the main institutions of the educational network, all based on Hirschi's control theories; that allow the evaluation of different innovation management alternatives for better governance in an educational organization. It was also taken as a reference for the administration of education, the consideration of great importance in the processes of planning, management, monitoring and evaluation (control), understood as measures or indicators of a management and is one of the great administrative contributions, which They allow you to have a vision of the situation you want to check. Hirschi's control theories directed to the directors of the education network of defenders of the Cajones basin - El Huaco, to have a broad base and knowledge of educational agents to carry out effective and quality control in each institution. This is why training for professional skills and administrative management is necessary, aimed at the business or business sciences, especially in cases where there is concern of people who want to have a school management position. This must be analyzed in the debates table and from there create proposals or alternatives that help to improve the education recently celebrated.

Keywords: management plan, quality control, efficiency, primary educational institutions, network.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos una época de profundas y permanentes transformaciones en el orden económico, tecnológico, social y cultural. A consecuencia de ello las sociedades vienen planteando nuevos desafíos que exigen a los sistemas educativos a repensar sus orientaciones pedagógicas, a rediseñar sus estructuras organizativas y a redefinir sus funciones administrativas e institucionales, con la finalidad de garantizar una educación con calidad y equidad para todos.

En este contexto, todos los sistemas educativos en el mundo vienen experimentando una crisis compleja y la educación peruana no es la excepción. El bajo rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes, la existencia de un importante número de educandos en edad escolar que aún se hallan excluidos del sistema escolar y que no cuentan con los recursos necesarios para mejorar su desempeño, constituyen algunas de las evidencias más claras de la magnitud del colapso por la cual atraviesa.

Por otro lado, los cambios económicos, científicos, tecnológicos y la globalización de éstos y de las comunicaciones, demandan retos a la educación del presente siglo que es necesario que el profesional, que se desarrolla en el servicio educativo, conozca y aplique en su labor cotidiana.

El problema presentado en la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones - El Huaco es el deficiente control en el proceso gerencial de los procesos administrativos por parte de los directores, realización de actividades no coordinadas, estructura no definida de la organización falta de liderazgo y motivación para trabajar en equipo, escaso monitoreo y comunicación de las acciones realizadas, autoritarismo y ruptura de relaciones humanas con los maestros. Lo que genera desorden institucional, usurpación de funciones

administrativas, desinterés en el desempeño de funciones, conflictos, problemas y escasa participación activa.

Frente a este problema, el objetivo del presente trabajo es Diseñar y elaborar en plan gerencial para mejorar la gestión educativa y un control de excelencia en las instituciones primarias de la Red Educativa. Y los objetivos específicos: 1° Diagnosticar las características de la calidad y la eficiencia. 2° examinar las teorías vinculadas con el trabajo entre ellas estudio de la teoría de Hirschi y su importancia en la gestión educativa y 3 Diseñar un plan gerencial para efectuar un control de calidad y eficiente en las instituciones educativas.

Siendo el objeto de estudio: Plan gerencial para mejorar la gestión educativa y un control de excelencia

Los que nos permitirá evaluar las diferentes alternativas de innovaciones gerenciales para una mejor administración en una organización educativa. Siendo la hipótesis a defender: Si se diseña un plan gerencial para mejorar la gestión educativa , basado en las Teorías de control de Hirschi , entonces mejorará el control de calidad y eficiencia en las instituciones educativas primarias que conforman la red educativa defensores de la Cuenca

– El Huaco Distrito de Huabal , Provincia de Jaén .Para lograrlo debe ser fundamental el control o supervisión educativa, la cual constituye un factor preponderante en el mejoramiento de la calidad educativa, además de ser un procedimiento sistemático de intervención sobre el sistema escolar que genera una reflexión permanente sobre los procesos de la gestión que se promueven al interior de las instituciones educativas. También se tomará en cuenta la administración educativa, la cual se considera de mucha importancia en los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para una gestión, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Este trabajo de investigación en su CAPÍTULO I describe el problema de la investigación, ubicación, enfoque histórico, tendencias y metodología.

En el CAPITULO II, se desarrolla una exposición breve del marco teórico – conceptual, tratando los antecedentes del problema, teorías para el desarrollo

del programa, dando un énfasis principal en la Teoría de Control de Hirschi, el control y la calidad en las instituciones educativas y la búsqueda de la excelencia de los directores en la educación. Asimismo, con el marco teórico buscamos establecer y dejar en claro a la teoría que ordena nuestra investigación.

En el CAPÍTULO III, se describe el análisis y procesamiento de la información, objetivos, fundamentos, propuesta, dentro de cual se desarrollará un plan gerencial para realizar un control eficiente y de calidad en las Instituciones Educativas, metodología y evaluación.

Finalmente, se hacen las conclusiones y se presentan los anexos y bibliografía.

## **CAPITULO I: ANÁLISIS DE PLAN GERENCIAL PARA EFECTUAR UN CONTROL DE CALIDAD**

Este apartado estudia la ubicación, enfoque histórico del proceso y tendencias, estado del problema en las instituciones educativas y la metodología que se detalla.

### **1.1. UBICACIÓN**

Las instituciones educativas que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones tienen como sede principal el Centro Poblado El Huaco, distrito de Huabal, provincia de Jaén, Región Cajamarca; y lo conforman 8 instituciones educativas primarias de los caseríos: Corazón de Jesús, Santa Rosa, San Francisco del Agua Colorada, El Progreso, Cajones, El Huaco, la Tuna y la Nueva Unión, organizados y asesorados por la Unidad de Gestión Educativa Local – JAEN. En la actualidad la Red Educativa cuenta con una población estudiantil de 424 estudiantes y 20 docentes, distribuidos en el nivel primario.

Todas las instituciones que conforman la Red pertenecen al área rural, la Institución Educativa El Progreso, La Tuna y la Nueva Unión son unidocentes, la Institución de Corazón de Jesús, San Francisco del Agua Colorada, Santa Rosa, Cajones son multigrados; y por último la Institución Educativa El Huaco, es poli docente, en lo referido a infraestructura son de material noble; están hechas las paredes de material como ladrillo, techo de calamina, pisos de cemento, servicios higiénicos algunos en perfectas condiciones y otros para mejoramiento.

La gran población de estas comunidades se dedica a la agricultura que es la principal actividad económica el cultivo del café y otras actividades como es a la siembra de maíz, frijoles, y también a la crianza de animales vacunos y aves de corral. Los suelos son fértiles y cuentan con agua propia ya que estas comunidades están a orillas de una caudalosa quebrada llamada Chorro Blanco.

En lo referente a las manifestaciones culturales, costumbres y creencias coinciden en las celebraciones de sus fiestas patronales, pidiches, landas, bota luto, rosarios, etc.

El objetivo de la Red es el intercambio de ideas, experiencias, estrategias, etc., para alcanzar una buena calidad educativa y que este objetivo se logra mediante las reuniones mensuales descentralizadas

que se desarrollan cumpliendo un Plan de Trabajo establecido por las Instituciones que forman la Red. En el año 2006 la red pasó a pertenecer a la VIMA (Vicaría del Medio Ambiente) quien hasta la actualidad apoya a la red capacitando maestros, realizando eventos a través de concursos de proyectos productivos, charlas a niños (as), padres y madres de familia, etc.

## **1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROCESO Y TENDENCIAS**

### **1.2.1. Enfoque histórico**

La Gestión de la Calidad Total, del inglés Total Quality Management - TQM, es una estrategia de administración completa orientada para crear la conciencia de la calidad en todos los procesos organizacionales. Una organización que se propone a implementar un sistema de gestión direccionado para la calidad tiene conciencia de que su trayectoria debe ser reevaluada, ya que necesitará colocar en práctica actividades que visan establecer y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando en equipo, consigan un desempeño eficaz en la búsqueda de los objetivos y metas establecidas por la organización.

Este enfoque está relacionado principalmente con la mejora continua de todo el proceso, desde la planificación estratégica y la toma de decisiones, hasta la ejecución detallada de los requisitos en los servicios o en las operaciones.

Con el sentido de organizar instituciones: surge así una primera organización del trabajo ligada a la distribución de funciones, a la secuenciación de tareas y a la mejora de rendimientos. La amplitud de los servicios que ofrece la sociedad y su creciente complejidad fuerzan el nacimiento y desarrollo de unidades de especialización.

Las instituciones educativas son consideradas como una organización integradora por sus siguientes actividades:

- Interrelación de elementos diversos (tales como: materiales, personas, otros)
- Totalidad aditiva e integradora
- Instrumentación respecto a una meta o fin
- Control constante y evaluación

- Dinamismo intra, entre y extra coordinador entre los diferentes elementos
- Sentido de aplicabilidad y pertinencia a la realidad
- Continuidad en el tiempo

Las organizaciones escolares como un ámbito de reflexión se centra en el estudio de las organizaciones estructuradas, aunque atiende a los procesos informales (relacionados con intereses individuales o de grupos que no siempre encuentran cauces en las estructuras establecidas) en la medida en que influyen organizaciones sociales de carácter espontáneo y en los procesos informales, sino que afirmamos que el campo natural y específico de la Organización escolar son las organizaciones formalizadas.

Los componentes de las instituciones educativas: el estudio de las organizaciones persigue de manera explícita o implícita unas metas que orientan su acción y que permiten dar coherencia a su actividad. Es por eso que la referencia de una dirección, de un sentido, es intrínseca al término organizacional y aparece en todas las conceptualizaciones que sobre el mismo se realizan (Gairin, 1996, p.103-105).

Cuando hacemos referencia a las metas, objetivos, finalidades, propósitos, destacando las diferencias conceptuales y semánticas que se pueden establecer, estamos definiendo lo que pretende la organización, lo que quiere conseguir, su importancia para ella como es la misión y los valores como organización.

Cuando se estudia los objetivos de las instituciones se realiza con la finalidad de clarificar las organizaciones en función de los factores económicos, sociales, políticos, educativos.

Las funciones educativas son un instrumento en el cual la dirección busca disminuir las disfunciones mencionadas, por medio de la planificación, la distribución de tareas, la actuación, la coordinación y control que ordena la realidad con vista a conseguir procesos de calidad y la mejora de los centros educativos. Las instituciones quedan acondicionadas por las finalidades y funciones que se le asignen, tales como el carácter de institución educativa les hacen compartir el sentido de lo educativo, dirigido en la perspectiva individual al desarrollo de las personas, y en la perspectiva social a potencializar el proceso de socialización; el ser una

institución creada y

mantenida por la sociedad les obliga a asumir las funciones que esta les asigna en cada momento.

Últimamente, los países en desarrollo están manifestando interés por la educación. Muchos países tienen entre 6 y 9 años de educación obligatoria, sin embargo, no significa que por ser obligatoria haya un alto índice de escolaridad. Tal es el caso de Japón que la educación es obligatoria hasta el 9no grado, pero el número de nivel de niños que pasan del nivel de escuela secundaria a la universidad, es muy alto. Por tanto, las personas que ingresan al mercado laboral saben leer y escribir y tienen buenas aptitudes matemáticas. En Japón esto se da por sentado, pero no en el resto del mundo, por eso es más fácil para Japón capacitar a los empleados con métodos estadísticos y control de calidad (Ishikawa 1949).

La educación en control de calidad dentro de las industrias empieza a extenderse a los países occidentales, pero habrá dificultades mientras esos países no mejoren su nivel educativo general.

La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. El primer paso para planear la calidad es identificar quienes son los clientes. Para identificar a los clientes hay que seguir el producto para ver sobre quienes repercute. Para comprender las necesidades de los clientes, debemos ir más allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas. Las percepciones de los clientes pueden parecernos irreales, pero para los clientes son una realidad y, por lo tanto, tenemos que tomarlas en serio. La precisión en asuntos de calidad exige que lo digamos con números. Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas. El objetivo óptimo de la calidad tiene que satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual. La calidad de una empresa empieza por la planeación de la misma. Muchas empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas y desechos, deficiencias del proceso de planeación.

### **1.2.2 Tendencias**

El término gerencia se refiere especialmente a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, utilizando

recursos humanos, físicos y económicos para alcanzar los objetivos que se proponen, la educación no escapa a esta realidad pues en ella se ven implícitos estos factores, en tal sentido Guédez, (2001) señala que “la gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto”. Esta definición se separa de lo que tradicionalmente conocemos como gerencia educativa y explica un modelo que incluye al liderazgo como ese medio para transformar. Así mismo Villegas, (2003) afirma que la gerencia “es el arte de pensar, de decidir y de actuar, es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados y deben obtenerse a través de las personas en una interacción humana constante”. Esta definición apunta a que la gerencia se debe entender más como un arte, es decir la forma como se van moldeando los procesos dentro de las instituciones, definida de esta manera la gerencia, viene a significar un proceso de apertura y dialogo entre los involucrados del proceso educativo.

La respuesta educativa a realidades sociales cambiantes ha promovido progresivamente la autonomía institucional. Sin que esta se considere totalmente desarrollada, la entendemos como un marco básico de referencia que modifica y debería modificar parte de la realidad organizativa. Frente a procesos curriculares prescriptivos y cerrados, propios de sistemas educativos centralizados y uniformadores, se plantea ahora la necesidad de avanzar en respuestas contextualizadas y construidas participativamente.

En este contexto el docente juega un rol muy importante, ya que frente a un profesor individual, se precisa ahora de un profesor colaborador y cooperador, tanto en contextos locales como globales, que sea capaz de establecer, en diálogo con sus compañeros, criterios comunes; también se precisa de una dirección participativa, coordinadora e impulsora de actuaciones, que sea capaz de proporcionar soporte técnico a la innovación, que facilite el proceso de participación y que sea el referente en la resolución de conflictos y que se implique en el desarrollo curricular y labor institucional de la orientación educativa.

Bajo estas acotaciones iniciales, la filosofía de partida asume algunos planteamientos que resumimos:

- Los centros educativos son creaciones sociales, promovidas y desarrolladas para el cumplimiento de los fines que la sociedad les ha encomendado. Desde este punto de vista son instrumentales y deben ser sensibles a las necesidades sociales y a las demandas existentes.
- La existencia de una realidad dinámica y cambiante exige plantearse continuamente respuestas adecuadas, que no siempre se dan por la tendencia a la burocratización que suele ralentizar el funcionamiento de los centros educativos.
- Evitar el anacronismo de los mismos obliga a pensar modelos organizativos más flexibles y dúctiles sin olvidar la necesidad de mantener y mejorar su eficacia.
- Este reto resulta actualmente importante ante la posibilidad de tener que asumir responsabilidades políticas y estar obligados a dar respuestas realistas y progresistas a la realidad actual.
- La organización de las instituciones incluye la mejor ordenación de los recursos humanos, materiales y funcionales con vistas a la realización de un proyecto pedagógico. Supone, por tanto, la preocupación por la mejora permanente, la búsqueda de la máxima coherencia entre los recursos y su subordinación a unos compromisos preestablecidos. Desde el punto de vista progresista, se entiende, además, que no puede haber un proyecto pedagógico que no sea social, en la medida en que trata de responder a los valores, demandas e inquietudes sociales.
- El rol que la organización puede asumir en el proceso formativo puede ser variado: servir de soporte a los procesos formativos proporcionándoles condiciones, espacios, tiempos, normativa, materiales, para su desarrollo.
- Recursos en función de un proyecto y se convierte en un agente educativo o convertirse en el centro motor del cambio y la innovación (cuando la ordenación incluye mecanismos permanentes de control de procesos y resultados que permiten detectar errores y posibilitar la mejora permanente. JG SALLÁN – 2004)
- El proceso de cambio pretendido se dará siempre y cuando converjan factores personales relacionados con la motivación y la actitud (querer), conocimientos en sentido amplio (saber), condiciones mínimas (poder) y haya incentivación (estímulos externos relacionados con el reconocimiento de lo realizado). Algunos de ellos

son estrictamente personales y otros pueden relacionarse con las actuaciones de los centros (clima de trabajo, apoyo a variadas iniciativas,) y el apoyo del sistema educativo (formación, reconocimiento...) mediante políticas educativas progresistas.

En vista de la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa (Carlos Botero 2008)

### **1.3 ESTADO DEL PROBLEMA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Dentro de los problemas educativos presentados en la Red se observa un deficiente control en el proceso gerencial de los procesos administrativos y que los directores de las instituciones que conforman la Red demuestran deficiencia en:

- Actividades no coordinadas
- Estructura no definida de la organización.
- Falta de liderazgo y motivación.
- Escaso monitoreo de las acciones realizadas.
- Escasa comunicación.
- Ruptura de relaciones humanas con los maestros
- Autoritarismo.

GENERANDO:

- Desorden institucional.
- Usurpación de funciones administrativas.
- Desinterés en el desempeño de funciones.
- Conflictos y problemas. ➤ Escasa participación activa

## 1.4 METODOLOGÍA

Considerando que, el diseño de investigación es descriptivo - propositivo. Es decir, indica la secuencia de los pasos a seguir que le permiten al investigador precisar los detalles de las tareas de investigación y establecer las estrategias a seguir, para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio, detallaremos el diseño:

O.....X ..... P

El trabajo de investigación, está diseñado:

O: observación a la muestra del grupo docente, con una ficha de observación y análisis de los resultados.

X: instrumento.

P: propuesta

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

**Primera etapa:** Realizar el diagnóstico de control de las instituciones educativas de la red defensores de la Cuenca Cajones, para lo cual utilizamos el método de medición, instrumento: Ficha de observación en dos oportunidades.

**Segunda etapa:** Diseñar y fundamentar el programa gerencial de control de calidad de las instituciones educativas, utilizando el método dialéctico, sistémico, modelación

1.4.1. Población y muestra. La población está constituida por 8 directores del nivel primario de la red defensores de la Cuenca Cajones – el Huaco, distrito de Huabal, Provincia de Jaén. Es decir,  $N = 8$ . La muestra es igual a la población. ES DECIR:  $n = N = 8$

## **MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **FICHA DE OBSERVACIÓN.**

Este instrumento de observación será aplicado a los directores de la Instituciones, con la cual se identificará el nivel de eficacia en el control de calidad de Las Instituciones Educativas.

### **1.4.2 Métodos Y Procedimientos Para La Recolección De Datos**

#### **1.4.2.1 El método de medición**

El método a aplicar es el método empírico de investigación asociado a la contribución de valores cuantitativos o determinadas propiedades del objeto de estudio. Este método no solo servirá para medir y atribuir un valor numérico a una propiedad, sino que además para conocer la calidad de la medición, influyendo el material empleado y la habilidad de los investigadores que miden, así como algunos errores humanos debido a las limitaciones de los órganos sensoriales.

Para esta investigación se utilizará el procedimiento escalar, como un intento de cuantificar lo cualitativo, asignándole un valor numérico a determinadas cualidades, así como opiniones recogidas. En este escalonado no se puede profundizar en esencia el fenómeno que se estudia sino solamente permitirá evaluarlo externamente.

#### **1.4.2.2. MÉTODO HISTÓRICO**

El método histórico como método teórico de investigación, se aplicará en las distintas etapas por las que atraviesa el objeto de estudio; además, para descubrir el nexo de los fenómenos estudiados en el tiempo.

#### **1.4.2.3. MÉTODO SISTÉMICO Y DIALECTICO**

Se utilizará el *método sistémico* de la investigación, con el propósito de modelar el objeto, mediante el estudio de sus componentes, así como de las relaciones entre ellos. Se investiga por un lado la estructura y por

el otro su desarrollo. La estructura de los objetos que se investigan expresa la conexión y relación recíproca entre sus componentes.

Y el *método dialectico*, que estudia el objeto revelando las relaciones entre los componentes, fundamentado en la teoría de las contradicciones con lo cual se explica el desarrollo de los cambios cuantitativos y cualitativos, buscando así se afecte la estructura del objeto de estudio, provocando la aparición de un nuevo objeto con propiedad, función, estructura y relaciones diferentes.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

En este apartado aparece los antecedentes del problema, las teorías, y el glosario conceptual

### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En las Instituciones Educativa no se ha podido determinar un plan orientado a desarrollar la eficacia en el control educativo, ya que las mismas deben tener en cuenta los resultados mundiales, regionales y locales, recientes y pertinentes obtenidos acerca de los modelos, estrategias y propuestas en el campo de la gerencia que servirán de orientación.

En cuanto a los estilos de gestión y su vínculo con las relaciones humanas en las instituciones educativas no se ha encontrado mucho de las que enuncio, como antecedentes algunos casos vinculados en este tema entre ellos la investigación. Hecha por" Filgueira, C (2001) quien realizó un estudio en Uruguay y presento ante el Ministerio de educación con el título de " Resultados de las reformas educativas en Argentina ,Chile y Uruguay",llegando a la conclusión de que: "Los estilos de gestión educativa que se aplican tienen su implicancia directa en las relaciones humanas de las escuelas, las que a su vez se ponen de manifiesto con el crecimiento y desarrollo institucional, crecimiento mayor que se observa en las gestiones democráticas y contrariamente en las gestiones autocráticas crece los problemas y el rompimiento de relaciones humanas y el maltrato psicológico a los alumnos" además Los estilos de gestión cuyas características controversiales son:

- El estilo autocrático en controversia al estilo concertador
- El estilo burocrático unilateralista al estilo democrático
- El estilo liberal al estilo legislacioncita.

En cuanto a relaciones humanas tenemos como antecedentes algo relacionado a nuestro tema " las relaciones humanas y su influencia en la gestión y administración de instituciones educativas", en la que trata: ¿cómo se logra la calidad, el trabajo de liderazgo participación docente y violencia

escolar? Ballivian, R. y Carola T. (2006:) Monografía Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa donde manifiesta que:

"Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad..."

"Por otro lado Chiavenato. 2002) manifiesta: "Reconozca y recompense a los empleados. Una palmadita en los hombros, una palabra pública de reconocimiento, un ascenso o un bon por el cumplimiento o contribución de un empleado pueden servir para elevar la moral y la productividad del personal".

Desde nuestro punto de vista el estilo concertador es de aquellos quienes coordinan y toman opiniones convergentes para tomar una administración o una gestión con acuerdos previos de las partes interviene corrigiendo las acciones según se presente las circunstancias y los motivos del caso es un estilo más acorde a una administración moderna y toma partes del centralismo democrático es el principio esencial de la dirección y consiste en la conjugación adecuada de la democracia, y combina algunas pautas entendida como la más amplia participación de los agentes de la educación en la dirección, con el estilo concertador se puede hacer una gestión más pacífica reduciendo los conflicto.

María Laura Lupano y Alejandro Castro Solano (2010) - Buenos Aires – Argentina; en su estudio titulado *“Estudios sobre liderazgo”* concluye que: El líder gerencial tiene un importante papel que ha de desempeñar para promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado. López (1999; p. 229). En un estudio realizado por Borjas (2001), concluye que:

El gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.N. Rodríguez

(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".* J. Benvenuto, Z. Monge Y M. Zanini (2005), en su trabajo sobre "La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar ", Venezuela. Concluyen:

*"El rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente".* En el año 2008 Francisco José Borjas Urribarrí, Luis José Vera Guadrón en la universidad Rafael María Baralt-Venezuela llegaron a las siguientes conclusiones: Los Directores en su función gerencial cumplen con la mayoría de las funciones sólo en el control. Luis José Vera Guadrón 2008 –Venezuela. En su Estudio titulado Funciones Gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, concluye que:

*Las deficiencias en la dirección pueden ser producto de la no aplicación de las funciones gerenciales adecuadamente. Las actividades que se fomentan o tienden a desarrollarse en las organizaciones educativas deben estar sustentadas por la gestión como son: Planificación, Organización, Dirección y Control; Francisco Borjas y Luis José Vera (2008 funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas / concluyeron que: Para lograr una dirección eficaz en las instituciones educativas se debe atender las funciones directivas más acertadamente a la vez que se vayan nutriendo en cada una de las funciones inmersas en la gestión gerencial educativa.*

*Fomentar cursos, seminarios, talleres o programas de formación gerencial desde las perspectivas globalizadoras, con el propósito de que el personal designado, sin tomar en cuenta su meritocracia y formación académica, pueda insertarse en los nuevos avances de la administración y la gerencia.*

Alfredo Rojas Fernando Gaspar. (2010) - Perú, en su investigación:  
*“Liderazgo para mejorar la gestión educativa”* Llega a la conclusión:

Liderazgo gerencial, es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación.

No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de actividades tales como la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

No hay formulaciones definitivas sobre los estilos de gestión, todas las Investigaciones realizadas son exploratorias. Comúnmente se define como estilo de gestión o liderazgo, al modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se les atribuya, dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo. Por lo tanto, haciendo nuestras las palabras de Álvarez (1996), los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces podemos decir que, existen tantos estilos de dirección como modelos Organizativos y modos de acceso a la dirección. La posición antes mencionada tiene una definición sobre estilo, con la que estamos particularmente de acuerdo: *“un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta.”* Para Ball (1989, p. 94), *“un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce.”* Luego añade, *“raramente los estilos se desarrollan en un vacío Social.”*

Después de estas definiciones, ratifico lo expresado al inicio de este tema y concluyo que los diferentes estilos de gestión y/o teorías que puedan existir, dependerán en gran medida de la relación social y el grado de apoyo mutuo que exista entre el directivo y los demás actores de la institución. Esta posición la

refuerzo con las diferentes teorías de gestión que a continuación presento:

### **2.1.1 TEORÍAS QUE SIRVEN PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA**

A la educación peruana le falta un sistema de unidades y medidas, que permita establecer un proceso de Garantía de Calidad como en cualquier otra industria. La carencia de este sistema de unidades es lo que ha hecho hasta ahora tan complicado los procesos de homologación o internacionalización de títulos. Nuestros sistemas educativos arrastran unos parámetros curriculares en base a unidades no cuantitativas, y ni hablar de aquellos que aún se empeñan en medir la educación en horas. Sin embargo, existen algunas teorías que tratan de explicar que pasos debemos seguir para alcanzar un buen control en el individuo y por ende en la educación.

Para esta investigación se utilizará las siguientes teorías de control:

#### **2.1.1.1 TEORIA DE CONTROL DE HIRSCHI**

La Teoría del control de Hirschi, elaborada por el estadounidense Travis Hirschi (1969, 1995) señala la utilidad del control social como instrumento eficaz para que los individuos puedan anticipar las consecuencias que les puede ocasionar la comisión de una transgresión o delito.

Esta teoría también se incluye en la educación a la cual señala como fuente de socialización que infunde autocontrol en el individuo, aunque otros desempeñan un papel integral en el proceso de socialización adecuado o inadecuado; también influye en el clima familiar considerándolo como principal elemento en la formación de la persona, señalando a dos datos más relevantes: la cohesión, es decir, los lazos emocionales fuertes entre los miembros de la familia que favorecen y permiten la transmisión de pautas y normas culturales de padres a hijos. El fracaso de esta transmisión conduce al establecimiento de vínculos débiles con la sociedad en su conjunto.

Hirschi (1969) señala que la ausencia de control social provoca desviaciones y que si no cometemos actos desviantes es debido a nuestro estrecho lazo con la sociedad. Si el lazo se debilita, se saltan las reglas y se

cometen actos desviantes. Hay cuatro vías por las cuales los individuos establecen lazos con la sociedad:

1. Por medio de lazos con personas o instituciones convencionales.
2. Por implicación.
3. Por estar inmersos en actividades convencionales.
4. Por una creencia en el valor moral de las reglas sociales.

El control social se refiere a la “administración social del niño”, “gobierno del alma” y “administración social de la libertad” El progreso es producido y razonado, no sólo a través de los cambios institucionales, sino también a través de los cambios de las capacidades internas del individuo, de manera que la persona actúa como un ciudadano auto responsable y auto motivado, a lo que se llama gobierno del alma. La administración social del alma está profundamente incluida en la pedagogía escolar”

Por lo tanto, son los sistemas de control social informales los que mejor funcionan como castigo. La vergüenza puede ser: Desintegrativa: el proscrito es castigado de tal modo que se le estigmatiza, se le rechaza o se le da ostracismo. Reintegrativa: Generación de un sentimiento de culpabilidad mientras se le muestra comprensión, perdón e incluso respeto.

La vergüenza reintegrativa es más común en sociedades comunitarias (lazos sociales fuertes y bajo individualismo) mientras que la desintegrativa es más común en las sociedades menos comunitarias.

La vergüenza reintegrativa desestimula el comportamiento desviado, mientras que la vergüenza desintegrativa lo refuerza.

### **2.1.2 EL CONTROL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

El control es una de las funciones más importantes del proceso administrativo ya que es mediante esta actividad que se evalúa si todo el trabajo se está llevando a cabo según lo establecido, o si por el contrario se está rompiendo con el esquema, y de ser así, si esta nueva forma de trabajo está trayendo efectos positivos a la empresa o si por el contrario afecta de manera negativa y en este

caso sería necesario proceder a tomar acciones correctivas. Según Robbins(2010):“Control se define como el proceso de supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”.

Es decir, el control es corregir lo incorrecto y reforzar lo correcto para llegar de la mejor manera a la meta establecida. Importancia del control administrativo. En toda Institución Educativa, es importante saber que el control es de vital importancia para la buena realización de las actividades, pero que aun así hasta el plan más detallado y mejor elaborado puede tener desfases durante su ejecución, así que el control no sirve solo para vigilar que todo vaya bien, sino también para corregir los errores y desvíos que se pueden tener durante un proyecto. El control se usa para *mejorar la calidad* educativa: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. *Enfrentar el cambio*: Con el fenómeno de la globalización todo es cambiante debido a la competencia en todo el mundo y las Instituciones Educativas no deben ser ajenas a esta realidad; por lo tanto, deben estar preparadas para dichos cambios. *Surgen materiales y tecnologías nuevas*. La función del control sirve a los directores de las Instituciones Educativas para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los procesos y los servicios educativos.

#### **2.1.2.1 Principios, que rigen el control de calidad**

**a).** El enfoque de toda organización debe estar dirigido a sus usuarios o consumidores. (Cliente) “Una organización no sobrevive sin clientes. No se trata de despertar un deseo, sino de satisfacer una demanda, normalmente orientada al mercado laboral.

**b).** La organización debe estar orientada a procesos con entradas y salidas, pautadas y controlables. Cuanto mejor definidos estén y más controlados, más eficacia tendrá la organización.

**c)** La organización debe estar orientada hacia una mejora continua. El horizonte ideal de la “Mejora

Excelencia. Quienes quieran proseguir ese camino deberán tener en cuenta los modelos de excelencia en la gestión.

**d)** La función del liderazgo es fundamental para cohesión y la consecución de los objetivos planificados. Así lo entiende: “Líder es todo aquel que es capaz de unir a los miembros de la organización, crear y mantener el ambiente necesario, para que todo el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización”. Los medios democráticos no se discuten, pues forman parte del organigrama.

**e).** El personal debe estar implicado de manera activa en los procesos. De este modo el capital humano, en muchas ocasiones desaprovechado, al propiciar la participación se obtiene con su trabajo una ventaja competitiva en un mercado sumamente competitivo”.

**f).** El enfoque debe ser de sistema. Esto quiere decir que tiene que existir una interrelación efectiva entre recursos materiales, recursos humanos y productos o servicios.

**g).** La organización debe tener un enfoque basado en “hechos”. Toda actividad en la organización es el producto de una toma de decisiones. Pero para tomar decisiones es necesario decidir objetivamente, por tanto, las decisiones se basarán en un enfoque basado en datos

**h).** El sistema debe basarse en un beneficio mutuo entre proveedor y cliente. En Ley de Calidad de la Enseñanza de 2002 (LOCE)

#### **2.1.2.2 Etapas para el desarrollo y la implementación del sistema de gestión y control de calidad:**

Las Instituciones Educativas deberán tener en cuenta ciertas etapas para el desarrollo y la implementación de su sistema de gestión y control de la calidad:

- Habrá de determinar las necesidades y expectativas de sus agentes y de otras partes interesadas.
- Deberá establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.

- Tendrá que definir y determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de calidad.
- Determinará y proporcionará los recursos necesarios para el logro de los objetivos de calidad.
- Establecerá los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- Aplicará estas medidas para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinará los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecerá y aplicará un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

### **2.1.3 Conceptos básicos para un CTC. (Control total de calidad)**

#### **2.1.3.1 Mejoramiento continuo.**

La administración del control de la calidad requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. Para lograr esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

##### **a. Involucrar al empleado.**

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria ya que lo entienden mejor que mide: Las técnicas para construir la confianza de los empleados incluyen:

- La construcción de redes de comunicación que incluyan a los empleados.
- Supervisiones abiertas y partidarias.
- Asumir la responsabilidad de administración y asesoría a los empleados de producción.

- Construir organizaciones con moral alta. □ Técnicas formales como la creación de equipos y círculos de calidad.

#### **b. Círculos de calidad.**

Es un grupo formado entre 6 y 12 individuos voluntarios, que se reúnen en forma regular para resolver problemas relacionados con el trabajo, reciben capacitación de planeación en grupo, solución de problemas y control estadístico de la calidad.

#### **2.1.4 ¿POR QUÉ MEJORAR?**

La calidad total en la organización de una Institución Educativa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la Institución desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad educativa debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Docentes
- Los Padres y Madres de Familia
- Los estudiantes

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad • El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
  - No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
  - Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican (Crosby 1970-1980).

### **2.1.5. Tipos de control de calidad**

“Calidad de un producto servicio es la percepción que el individuo tiene del mismo servicio es la percepción que él tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades” por lo tanto podemos decir que calidad es la idea que genera el individuo sobre un bien o un servicio el cual satisface sus necesidades y crea fidelidad al producto.

Control de calidad es una técnica la cual se establece con el fin de la optimización continua de la calidad. Logrando la satisfacción total del individuo externo e interno mediante el análisis de los procesos de la institución.

#### **2.1.5.1 Tipos de control según su periodicidad**

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: *el control preliminar, concurrente y de retroalimentación*. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

- *Control preliminar:* Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto, es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que su realización corresponde a la función de control.

- *Selección de recursos humanos y formación de equipos de trabajo:* La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados. Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la naturaleza de la tarea. En el nivel del taller, los requerimientos de las habilidades pueden especificarse tomando en cuenta los atributos físicos y la destreza manual; por otro lado, los requerimientos para las tareas del personal de gerencia que la capacidad de la gerencia es un determinante fundamental del éxito de la organización.

- *Materiales:* La materia prima que se transforma en un producto determinado debe ajustarse a los estándares de calidad. Al mismo tiempo, debe mantenerse un inventario suficiente para asegurar el flujo continuo que satisfaga las demandas de los individuos. El control preliminar de los materiales ilustra un sistema de control que es muy rutinario. El estándar puede medirse fácilmente y la información (la muestra) está disponible de inmediato. La duda de aceptar o rechazar materiales surge con bastante frecuencia y deben tomarse las decisiones con un fundamento justo y uniforme. La decisión para aceptar, rechazar o tomar otra muestra se basa en instrucciones directas; al tener los resultados de la muestra, la decisión es automática.

- *Capital:* La adquisición de capital refleja la necesidad de reemplazar el equipo existente o de aumentar la capacidad de la institución. Las decisiones de la gerencia que implican el compromiso de los fondos presentes a cambio de los fondos futuros se denominan decisiones de inversión. (Elibeth Yuri 2007)

**2.1.6. Diagnóstico Institucional:** todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema

procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

**2.1.7. Identificación de procesos Claves:** luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

**2.1.7.1. Diseño del sistema de indicadores:** De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

#### **2.1.7.2 Condiciones que influyen en el control de gestión**

Las condiciones que influyen en el control de calidad

- El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

- El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

### **2.1.8. Reglas del proceso de control**

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección de datos.
3. Interpretación y valoración de los resultados.
4. Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada grupo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos. 1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?

4. ¿Qué informará mejor "quien" es responsable de las fallas?

5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?

6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Los controles deben ser claros para todos cuantos de algunas maneras han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente. Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han

de intervenir en su operación. Los controles deben llagar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etc." En la utilización de los datos deben seguirse un sistema.

Sus pasos principales serán:

1. Análisis de los "hechos".
2. Interpretación de los mismos.
3. Adopción de medidas aconsejables.
4. Su iniciación, y revisión estrecha.
5. Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa.

El control puede servir para lo siguiente:

1. Seguridad en la acción (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).
2. Corrección de los defectos.
3. Mejoramiento de lo obtenido.
4. Nueva planeación general.
5. Motivación personal. George R. Terry (2011).

### **2.1.9 Fallas en el proceso de control**

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del director de la Institución Educativa debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que la fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- Cacería de brujas, que consiste en la búsqueda de síntomas y culpables, en vez de hallar causas y posibles soluciones.
  - Esparcimiento de la responsabilidad es cuando el control no es muy específico lo que hace atacar al personal el cual, al sentirse atacado, reacciona negativamente.
  - Obsesión: el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza y limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
  - Nostalgia: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas (Weiner 1994).
- 2.2 EL CONTROL INTERNO.**

El Control Interno es un procedimiento basado en el marco del Comité de "Patrones y Reglas Organizacionales", por considerar un aporte muy valioso a todas las organizaciones, empresas e Instituciones educativas, por consiguiente, es aplicable a todas las anteriores mencionadas.

Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo, diseñado para proporcionarles seguridad razonable para conseguir en la I.E las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.

- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **2.2.1 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

#### **A. Ambiente De Control:**

Es el contexto, la atmósfera, el clima, el entorno interno del control. Concierno a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes

#### **B. Evaluación De Riesgos:**

Es el proceso de identificación, evaluación, jerarquización y gestión, respecto a los objetivos de la entidad, con enfoque funcional y de procesos, de los eslabones débiles, los puntos vulnerables, los riesgos relevantes, de origen interno o externo. **C. Actividades De Control:**

Son, en general, normas, procedimientos, acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, y también constituyen las medidas necesarias afrontar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización. **D. información y comunicación:**

Son los procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regularidad, aseguran que fluya la información en todas las direcciones.

En nuestro país la presencia de dificultades en el campo gerencial está en concordancia a una baja capacidad en las organizaciones educativas, ante la ausencia del cumplimiento de una gestión eficiente por parte del director, en tal sentido se presume que no existe una orientación en algunos casos, para el diagnóstico de las situaciones presentadas, la planificación deficiente de actividades, falta de organización en las tareas, una mala ejecución de las mismas, falta de control, escasa supervisión y una inadecuada evaluación y asesoramiento.

Es importante pero lamentable conocer país existen Directores de Centros Educativos que no cumplen las características o exigencias de calidad para ser un profesional en Gestión Educativa, además realizan abuso de autoridad, carecen creatividad pedagógica-administrativa, por considerar que el factor económico es necesario para realizar innovaciones; de esta ,manera se plantea el desarrollo de procesos gerenciales más democráticos, participativos y con poder compartido, gerentes que fomenten el liderazgo, dando mayor dimensión al aspecto humano y a la calidad de vida de los integrantes de la institución.

Romero Javier. (2012, agosto31).

## 2.3 CALIDAD Y GESTIÓN EDUCATIVA

El nuevo ordenamiento de la economía y el proceso de modernización que caracteriza a nuestras sociedades genera fuertes exigencias especialmente en lo relacionado con el análisis del mercado de trabajo y la formación cualitativa del talento humano, para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de la variable que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano.

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el siglo que comienza se caracteriza por una gran capacidad científico-técnica, y por la posibilidad de aplicar esta capacidad al proceso productivo. La generación constante y cada vez más rápida de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad constituyen actualmente, la base sobre la que se asienta la competitividad internacional la cual, requiere una formación de calidad. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de la ciencia y la tecnología.

Por eso, una de las propuestas para mejorar la calidad educativa está relacionada con la planificación de programas de capacitación dirigidos a la formación docente que proporcionen al profesor elementos teóricos y prácticos, ubicados históricamente, que le permitan entender su sociedad y brindar a los estudiantes, las herramientas conceptuales que orienten su destino en forma racional, crítica y autónoma.

Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse por: cumplir con los reglamentos que emanan de los ministerios, acatar las normas que se deriven desde las instancias superiores de las Secretarías Departamentales y Provinciales y deberá enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del docente.

La gestión educativa del siglo XXI, deberá: trazar políticas de acción que cualifiquen a los trabajadores cuya preparación hoy suele estar por debajo de la tecnología empleada; reconvertir a aquellos preparados que desempeñen funciones ya obsoletas o saturadas de personal; y

afrontar el problema de los egresados del sistema educativo que no encuentran empleo, que ocupan puestos de nivel inferior a sus capacidades o que emigran a países más desarrollados.

Por eso la educación de calidad debe orientar sus objetivos a diseñar propuestas para la formación profesional, ocupacional técnica, permitiendo así avanzar en el mejoramiento de la calidad educativa en relación con las demandas de los sectores económicos, planificando y ejecutando acciones que conduzcan a cambios profundos.

Otros temas fundamentales que contribuirán a preservar la calidad educativa consistirán en: establecer un sistema de evaluación que permita medir adecuadamente los conocimientos adquiridos por los participantes y beneficiarios del proceso educativo. Introducir una nueva cultura en los gestores educativos responsables de la formación sobre los sistemas de evaluación motivando y generando calidad.

La investigación y la extensión son dos grandes falencias que han estado presentes en las entidades de educación superior latinoamericanas. La educación superior tiene el deber de hacer investigación acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento, con sentido ético y ecológico.

No es posible hablar de calidad sin extensión, la extensión se constituye así, en un canal de comunicación que permite: conocer las innovaciones producidas en los países más avanzados, establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia; constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus procesos educativos.

### **2.3.1 Funciones de calidad**

Planeación: Consiste en planificar el trabajo que se va a realizar dentro de la institución Educativa y dicho planeamiento debe ser

dirigido por el director, realizando reuniones de trabajo con el propósito de revisar la calidad y eficiencia de los servicios que se ofrecen. Supervisión: La supervisión implica:

*Análisis de los procesos* que consiste en proponer cambios o ajustes necesarios en la documentación y supervisar porque esos cambios se den, *controlar y supervisar*, significa que todo debe funcionar correctamente y que no esté en funcionamiento documentación obsoleta o algo que no contribuya al mejoramiento de la calidad educativa.

Operación: Es implementar, mantener y asegurar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad en la Coordinación, de conformidad con la normativa nacional e internacional.

## 2.4 Características del control de calidad

Para efectuar un control de calidad de manera eficiente se debe tener en cuenta las siguientes características:

- a. *Planificada*, el desarrollo armónico y sostenido de la educación requiere de planes de variados horizontes temporales y espaciales.
- b. *Controlada*, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.
- c. *Desconcentrada*, para hacer factible la atención del servicio educativo hasta los lugares más recónditos del país.
- d. *Coordinada*, en razón de que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización de todos los sectores y entidades que desarrollan este servicio.
- e. *Interdisciplinaria*, por cuanto la educación, al haber dejado de ser actividad de una sola profesión, requiere del esfuerzo de diversos especialistas.
- f. *Dinámica*, de manera que la toma y ejecución de decisiones sea lo más rápida, flexible y eficaz posible.
- g. *Innovadora*, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos, así como para posibilitar o apoyar los cambios estructurales.

- h. *Participativa*, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia, inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad

De acuerdo a estas características se puede inferir que cualesquiera que fuesen los ámbitos de acción de la administración de la educación el que tiene el control es la dirección institucional; ya que esto permitirá un mayor grado de especialización y experiencia en los campos de la asesoría, investigación y docencia.

## **2.5 AUTONOMÍA INSTITUCIONAL**

La potenciación de la autonomía institucional fuerza un cambio en el papel de las instituciones y en el rol que han de adoptar sus protagonistas. El centro educativo autónomo debe establecer sus propios planteamientos de acuerdo al contexto, a su historia institucional y a su cultura organizativa. Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: Las propuestas realizadas se sitúan en el marco de centros educativos autónomos y se centran, fundamentalmente, en los procesos organizativos de las instituciones; y esto debe de ir de la mano con una buena gestión y un control de calidad; que debe ser liderado por los directores.

Hoy en día, la figura de la autonomía va más allá, de estos criterios. Se caracteriza por perseguir soluciones propias, para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social. Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional.

La autonomía sugiere auto reflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa, enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que

puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones:  
Pedagógica, Administrativa, Social-comunitaria y Política- educativa.

## **2.6 LA DEMOCRACIA DENTRO DE LA GESTION EDUCATIVA**

La democracia en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

## **2.7 BUSCAR LA EXCELENCIA EN LOS DIRECTORES.**

La efectividad de la gestión se inicia con la obtención de resultados y la permanencia en el sector educativo. Los resultados y la permanencia representan los parámetros básicos en mercado educativo, siendo éstos el auténtico reto para todo gerente educativo.

La generación de resultados óptimos de una organización educativa, representa el aval que le otorga la sociedad. En esta forma justifica a través de la demanda de sus servicios, la calidad del centro educativo, logrando recuperar los costos implícitos y recompensando a través a los inversionistas por los riesgos a los que está sometido su capital.

Para tal propósito es necesario reconocer que el líder en una organización educativa es quien dicte las normas de conducta y los valores que van regir en toda la organización y es incuestionable que el principal capacitador es el propio director. Por lo

tanto, si un centro educativo

desea cambiar su realidad organizacional, sus resultados y eficiencias, se hace necesario cambiar al director o su estilo de dirección.

Así también podemos ver que el director puede ser el principal escollo para la organización. Es evidente que el estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito como para el fracaso del centro educativo y es ahí donde deben operarse los cambios más trascendentales. El estilo del director se convierte con el paso del tiempo, en el estilo de toda la organización: se instituyen sus actitudes como la forma en que todos deben comportarse.

El objetivo fundamental para poder lograr un cambio en el estilo de dirección es que el líder máximo del centro educativo asuma la responsabilidad de cambio, en el sentido en que él debe modelar las nuevas conductas que desea que se incorporen al estilo del mando de cada uno de sus subordinados. Además de la Fuerte convicción que debe poseer, deberá trazar un plan minucioso de reeducación (motivación, enfoque al liderazgo, empatía relaciones asertivas, filosofía del personal, comunicación). El director que aspira hacer de su centro Educativo un gran plantel tiene que rodearse de triunfadores y para ello estimular a profesores, padres de familia y alumnos; vale decir a optar por una estrategia de triunfadores. El director tiene que motivar e impulsar los procesos de cambio de aprendizaje de su organización, él debe triunfar a través de sus proyectos, visiones, estrategias, integrantes y fuerzas (Collao Montañez Oscar 1999)

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA**

En este apartado aparece los resultados de la investigación y la propuesta del plan gerencial, conclusiones y sugerencias.

### **3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.**

Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos de los directores que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca de Cajones – el Huaco, distrito de Huabal, provincia de Jaén, región Cajamarca.

#### **3.1.1. Directores**

En las siguientes TABLAS se expone el resultado de la ficha de observación aplicada a 8 directores. Para lo cual se ha considerado 4 ítems que permite evidenciar En esta ficha de observación, se recogerá información de las características que debe tener todo director para efectuar un control gerencial de calidad. Para efectuar un control de calidad de manera eficiente se debe tener en cuenta las siguientes características:

- a) *Planificada.*
- b) *Controlada.*
- c) *Desconcentrada.*
- d) *Coordinada.*
- e) *Interdisciplinaria.*
- f) *Dinámica.*
- g) *Innovadora.*
- h) *Participativa.*

De acuerdo a estas características se puede inferir que cualesquiera que fuesen los ámbitos de acción de la administración de la educación el que tiene el control es la dirección institucional; ya que esto permitirá un mayor grado de especialización y experiencia en los campos de la asesoría, investigación y docencia.

I)

## ACERCA DE: Planificación

**CUADRO N° 01**  
**Organiza tiempo y actividades**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<i>SIEMPRE</i>	1	12.5
<i>A VECES</i>	5	62.5
<i>NUNCA</i>	2	25.0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### INTERPRETACIÓN

La planificación consiste en planificar el trabajo que se va a realizar dentro de la Institución Educativa y dicho planeamiento debe ser dirigido por el Director, realizando reuniones de trabajo con el propósito de revisar la calidad y eficiencia de los servicios que se ofrecen, en este caso, se observa que en la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – El Huaco, 5 Directores que representan el 62.5%, a veces realizan planificación adecuada dentro de sus instituciones, 2 que representan el 25%, nunca lo hacen y 1 que representa el 12.5%, siempre realiza un trabajo planificado en su institución; lo que hace que las Instituciones Educativas están siendo mal administradas debido al poco planeamiento que muestran sus Directores.

### **CUADRO Nº 02**

***Selecciona las metas de control para alcanzar objetivos claros***

<b><i>Alternativa</i></b>	<b><i>Frecuencia</i></b>	<b><i>%</i></b>
<i>SIEMPRE</i>	2	25.0
<i>A VECES</i>	5	62.5
<i>NUNCA</i>	1	12.5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACION**

Una buena organización educativa, representa el aval que le otorga la sociedad, ya que de ello dependerá su éxito y logro de sus metas y objetivos en la Red

Educativa Defensores de la cuenca Cajones – El Huaco, se observa que existe una deficiencia en la organización para lograr metas y objetivos concretos. 5 directores, que representan el 62.5% a veces seleccionan sus metas para lograr sus objetivos, 2 que representan el 25% si lo hacen y 1 que es el 12.5% nunca realiza tales actividades.

### **CUADRO Nº 03**

#### **Utiliza estrategias que estimule la supervisión**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	2	25.0
<i>A VECES</i>	3	37.5
<i>NUNCA</i>	3	37.5
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

#### **INTERPRETACIÓN**

El uso de las estrategias dentro de las actividades educativas son de mucha importancia; porque, nos ayudan a lograr capacidades que favorecen el buen desempeño de la Institución Educativa, pero en la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – El Huaco se muestra que 3 Directores que representan el 37.5% nunca utilizan estrategias para estimular el trabajo dentro de su institución, además de proveer actividades y recursos, 3 que representan el 37.5% las utilizan a veces y 2 que representan el 25% siempre las utilizan. Lo que demuestra que las Instituciones Educativas no se esfuerzan por mejorar el servicio que brindan y tampoco realizan sus actividades de manera adecuada.

**CUADRO Nº 04**  
**Orienta y coordina**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

## INTERPRETACIÓN

La orientación es parte de una buena dirección educativa porque permite orientar a que rumbo se está llevando la Institución, y es aquí que el Director como principal representante de la misma debe convertirse en un líder y dirigir de manera eficiente su gestión; pero, el cuadro Nº 04 nos muestra que de los 8 Directores, 4 que representan el 50% nunca saben hacia donde orientan a su institución, 3 que representan el 37.5% a veces orientan o encaminan sus actividades pero 1 que representa el 12.5% siempre lo hacen. Hecho que demuestra que un 87.5 % del total de directores no están orientando bien sus actividades para mejorar la calidad educativa.

**CUADRO N° 05**  
**Realiza Trabajo Interdisciplinario**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
<i>NUNCA</i>	<i>4</i>	<i>50</i>
Total	8	100

*Fuente: Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

## INTERPRETACIÓN

La función de organizar define los requerimientos del trabajo y este a su vez debe realizarse en equipo para que las tareas del personal asignadas se realicen de manera eficiente, para contribuir al logro de lo planificado; pero en la Red Educativa, de los 8 Directores, 4 que representan el 50% a veces realizan trabajo en equipo y los otros 4 que también representan el 50% señalan que nunca lo hacen, lo que nos hace inferir que las Instituciones Educativas no realizan bien sus trabajos en equipo y tampoco los Directores designan actividades específicas al personal que tienen bajo su responsabilidad; por lo que, la calidad educativa es deficiente.

**CUADRO N°06**  
**Provee dinámicas innovadoras**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>2</i>	<i>25.0</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

## INTERPRETACIÓN

Las dinámicas innovadoras pueden utilizarse para el logro de sus objetivos. Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos humanos y también se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la Institución Educativa. En el cuadro se observa que de los 8 directores 3 de ellos que representa el 37.5% nunca proveen recursos y materiales adecuados para la organización, los otros 3 que también representa el 37.5% lo hacen a veces y dos de ellos que es el 25.0% siempre se preocupan en los recursos y materiales adecuados que utilizaran; lo que hace pensar que no les interesa el logro de metas y objetivos trazados.

**CUADRO Nº 07**  
**Actividades participativas**

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
<i>A VECES</i>	<i>5</i>	<i>62.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>2</i>	<i>25.0</i>
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

## **INTERPRETACION**

La realización de actividades participativas implica cumplir con las tareas o responsabilidades asignadas para asumir con responsabilidad, las actividades se deben incentivar y estimular la participación de los miembros de la comunidad educativa; por lo tanto, es necesario abrir espacios para que se puedan expresar las condiciones laborales para trabajar y asumir conscientemente las actividades encomendadas. En la tabla se observa que de 8 directores, 2 de ellos que representa el 25.0%, nunca indican quienes deben realizar las actividades, 5 de ellos que representa el 62.5% lo hacen a veces y 1 que representa el 12.5% siempre indica quienes van a ejecutar las actividades y de esa manera hacer participar para cumplir con eficiencia dentro de la institución educativa.

### **CUADRO Nº 08**

Delega autoridad en los subordinados

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	1	12.5
<i>A VECES</i>	2	25.0
<i>NUNCA</i>	5	62.5
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

Delegar autoridad, significa asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad personal formal para realizar actividades específicas, que exige cambiar no sólo la manera de pensar y de actuar, sino que nos hace actuar con transparencia, responsabilidad, ingenio, confianza, dedicación, humildad, fortaleza y liderazgo. En los directores de la Red Educativa se ha observado que 2 de ellos que representa al 25.0% a veces delegan autoridad en los subordinados, 1 que representa el 12.5% lo hace siempre y el 62.5% nunca delega autoridad lo que demuestran que son autoritarios y no tienen confianza por las diferentes ideas y formas de pensar, lo que hace que la no convergencia de ideas y opiniones para el buen funcionamiento de la Institución.

### **CUADRO Nº 09**

Vigila el cumplimiento de las órdenes establecidas

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>1</i>	<i>12.5</i>
<i>A VECES</i>	<i>3</i>	<i>37.5</i>
<i>NUNCA</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
Total	8	100

*Fuente: Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

El director vigila al personal el cumplimiento de las órdenes establecidas para el ejercicio de sus funciones encomendadas. Esta acción debe ser realizada por los directores que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones, para el buen funcionamiento de sus instituciones. La tabla Nº 09 no muestra que 4 de ellos que representa el 50% nunca vigilan el cumplimiento de las ordenes establecidas, mientras que 3 que representan el 37.5% lo hacen a veces y 1 que es el 12.5% lo hace siempre.

### **CUADRO Nº 10**

Orienta el desarrollo de las actividades

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
<i>NUNCA</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
Total	8	100

*Fuente: Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

Orientar el desarrollo de las actividades es necesario para dar cumplimiento a las actividades programadas, las mismas que van a generar satisfacción por el logro obtenido. En la tabla se observa que de 8 directores de educación primaria 4 de ellos que representa el 50% nunca orientan el desarrollo de las actividades programadas y el otro 50 % lo hacen a veces, significando que no tienen la capacidad de orientar sus actividades.

### **CUADRO Nº 11**

Dirige la I.E. tomando las decisiones apropiadas

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
<i>NUNCA</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativa sRed Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

Una de las actividades más importante de la dirección es precisamente la toma de decisiones, donde los directivos inician innovaciones y cambios para hacer que su realidad sea operativamente, más efectiva y eficiente. En la tabla se observa que de 8 directores de la Red Educativa 4 de ellos que representa al 50% nunca están al frente dirigiendo la institución Educativa y tomando decisiones apropiadas en mejora y beneficio de todos los miembros educativos; por otro lado, los otros 4 que representan el otro 50% lo realizan a veces, lo cual es aún preocupante porque el director debe ser un líder.

### **CUADRO Nº 12**

Comunica, coordina y motiva de manera adecuada en la I.E.

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	1	12.5
<i>A VECES</i>	4	50.0
<i>NUNCA</i>	3	37.5
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

La comunicación es una de las herramientas más importantes para desarrollar la coordinación y motivación de los miembros de un equipo de trabajo para alcanzar un alto grado de excelencia en su trabajo y luego reforzar positivamente a cada integrante del grupo cuando ha hecho algo bien para corregir y mejorar, indicando las pautas a seguir para el correcto desempeño de una acción. En la tabla se observa que de 8 directores que conforman la Red Educativa 3 que representa el 37.5% nunca comunican, coordinan y motivan de manera adecuada en cada una de su Institución Educativa, 4 de ellos que equivale al 50% lo realizan a veces y 1 que es igual al 12.5% siempre utiliza la comunicación como estrategia adecuada para motivar y coordinar y motivar a los agentes educativos. Lo que demuestra que en las Instituciones de la Red Educativa no se comunica de manera adecuada y la coordinación y la motivación se hace deficiente.

### **CUADRO Nº 13**

Logra la realización de todo lo planteado

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	0	0.0
<i>A VECES</i>	3	37.5
<i>NUNCA</i>	5	62.5
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

El logro de lo planificado si es posible, ante todo con un compromiso por parte de los educadores y de la institución educativa. Esto permitirá concretar objetivos comunes planteados después de haber detectado a nivel de la institución las necesidades o dificultades. Los logros se dan a partir del análisis de los cambios que se necesita, es muy importante tomar conciencia que para mejor hay que revisar todo lo que se hace en una escuela. Es muy importante que el equipo de docentes y directivos de un plantel estén comprometidos en ese cambio y motiven a su comunidad de alumnos y padres. En la tabla se observa que, de 8 directores, 5 de ellos que representa el 62.5% nunca logran lo planificado y 3 de ellos que es el 37.5% lo hacen a veces; hecho que demuestra que si hay la iniciativa por parte de los directores de planificar y verificar los logros alcanzados.

#### **CUADRO Nº 14**

Verifica el logro de objetivos planteados

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
<i>NUNCA</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

#### **INTERPRETACIÓN**

En el proceso de planeación, la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, el grado de avance, la eficacia, el impacto y la eficiencia de las acciones realizadas. Verificar los logros debe convertirse en un proceso educativo en la que participan alumnos, maestros, discutiendo y reflexionando críticamente sobre el logro de los objetivos, tareas y acciones desarrolladas en todo el proceso educativo y que sean capaces de mejorar la sociedad en que viven. En la tabla se observa que de 8 directores de la Red Educativa 4 que representa el 50% nunca verifican el logro de los objetivos planteados y los otros 4 que representan también la otra mitad que es el 50% lo hacen a veces; lo que significa que si se preocupan por verificar para mejorar las acciones realizadas.

### **CUADRO Nº 15**

Supervisa y Monitorea el cumplimiento de las acciones a realizar

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>A VECES</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
<i>NUNCA</i>	<i>4</i>	<i>50.0</i>
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

Supervisar y monitorear el cumplimiento de las acciones a realizar implica planificar, ejecutar, evaluar y fomentar la participación activa de los directores y de los demás actores educativos, cuyo objetivo es cumplir con los fines y objetivos de la educación. En la tabla se observa que de los 8 directores que conforman la Red Educativa 4 que representan el 50% nunca supervisan y monitorean el cumplimiento de las acciones a realizar y los otros 4 que también equivalen al 50% lo hacen a veces; lo que se considera que estas acciones son de mucha importancia para acompañar, guiar y evaluar; logrando así un buen servicio y conseguir una mejor calidad educativa.

### **CUADRO Nº 16**

Aplica medidas correctas en la I.E.

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	0	0.0
<i>A VECES</i>	3	37.5
<i>NUNCA</i>	5	62.5
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

El director de una institución Educativa, debe asumir su cargo no solo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional; por las diversas tareas o actividades realizadas que exige ser una persona que impulse dirija con eficiencia aplicando medidas correctas para realizar un control eficiente y de calidad que permite ir comprobando y calificando a cada actor educativo. En la tabla se observa que de los 8 directores de Educación primaria 5 de ellos que representan el 62.5% nunca aplican medidas correctas en alguna dificultad o logro que se da en las instituciones Educativas, por otro lado, el otro 37.5 lo hacen a veces, hecho que preocupa porque el director como jefe debe actuar con cordura para fortalecer el buen desempeño de su personal quien tiene a cargo, corrigiendo los errores y aplicando las medidas necesarias.

### **CUADRO Nº 17**

Corrige errores detectados

<i>Alternativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>SIEMPRE</i>	0	0.0
<i>A VECES</i>	3	37.5
<i>NUNCA</i>	5	62.5
Total	8	100

Fuente: *Ficha de observación a los directores de educación Primaria de las Instituciones Educativas Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones.*

### **INTERPRETACIÓN**

Solucionar y corregir errores, es parte de la Gestión Educativa, si no hubiera problemas que resolver, no haría falta de una gestión; esto significa que nosotros como actores somos conscientes que como humanos cometemos errores; es un hecho que debemos aceptar. Si nos disgustamos, nos quejamos o criticamos a la persona o grupo que haya cometido el error, no estamos corrigiendo, sino que aumentamos el problema. La gestión implica las soluciones de problemas. En la tabla se observa que de los 8 directores que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca de Cajones 5 que representa el 62.5% nunca corrigen de manera adecuada los errores detectados y 3 de ellos que representan el 37.5% lo hacen a veces.

### **3.2.- Construcción del Plan Gerencial para efectuar un Control de Calidad en las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – El Huaco**

**Nombre de la organización:** Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones - El Huaco

**Nombre del Plan:** Plan gerencial para efectuar un control de calidad y eficiente en las instituciones educativas primarias que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones - El Huaco, distrito de Huabal, provincia de Jaén.

**Meta:** Lograr que los directores de las Instituciones Educativas realicen eficientemente un control de calidad, para mejorar el servicio educativo.

**Introducción del plan.** Toda Institución Educativa debe diseñar un plan gerencial para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según sea la necesidad; donde deberá ser ejecutado por cada responsable de la Red Educativa, es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas

La propuesta se sustenta en las teorías de control de Hirschi (1969, 1959). En la que incluye a la educación como fuente de socialización que infunde autocontrol en el individuo, aunque otros desempeñan un papel integral en el proceso de socialización adecuado o inadecuado; también influye en el clima familiar considerándolo como principal elemento en la formación de la persona, señalando a dos datos más relevantes: la cohesión, es decir, los lazos emocionales fuertes entre los miembros de la familia que favorecen y permiten la transmisión de pautas y normas culturales de padres a hijos y el fracaso de esta transmisión conduce al establecimiento de vínculos débiles con la sociedad en su conjunto.

#### **Justificación**

Este Plan Gerencial busca el logro de la eficiencia en la administración y gestión de los servicios educativos, principalmente en lo que se refiere a Control de calidad en las Instituciones educativas, para elevar la calidad de los procesos y resultados educativos. La gestión de las Instituciones Educativas implica la orientación y conducción para lograrlos objetivos institucionales, en ese sentido comprende los procesos de: Planificación, Organización, Dirección y Control,

garantizando la eficiencia, eficacia y calidad del servicio educativo. Asimismo, impulsando el desarrollo de la educación, comprometiendo la participación protagónica de los agentes educativos.

### **Características del Plan Gerencial**

**a) Teoría:** De la teoría de control de Hirschi que sirve para elaborar mi plan gerencial para efectuar un control de calidad en las Instituciones Educativas que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – el Huaco. Esta teoría también se incluye en la educación a la cual señala como fuente de socialización que infunde autocontrol en el individuo, aunque otros desempeñan un papel integral en el proceso de socialización adecuado o inadecuado; también influye en el clima familiar considerándolo como principal elemento en la formación de la persona, señalando a dos datos más relevantes: la cohesión, es decir, los lazos emocionales fuertes entre los miembros de la familia que favorecen y permiten la transmisión de pautas y normas culturales de padres a hijos. El fracaso de esta transmisión conduce al establecimiento de vínculos débiles con la sociedad en su conjunto.

Hirschi (1969) señala que la ausencia de control social provoca desviaciones y que si no cometemos actos desviantes es debido a nuestro estrecho lazo con la sociedad. Si el lazo se debilita, se saltan las reglas y se cometen actos desviantes.

#### **Misión**

Somos una Red Educativa formadores de niños responsables, críticos, éticos participativos y competentes para alcanzar los niveles de calidad en base a la gestión y control eficiente.

#### **Visión**

Ser una Red Educativa líder en la prestación del servicio educativo integral en la modalidad académica y de gestión construyendo una alternativa educativa para el resto de redes, ofreciendo servicios educativos integrales en niños y jóvenes orientados hacia el liderazgo con formación ética y en valores; para contribuir a mejorar la calidad de vida en nuestro entorno comunitario.

## **Objetivo General**

Desarrollar un plan gerencial basado en las Teorías de Control de Hirschi el cual permitirá orientar adecuadamente la gestión educativa a los directores de la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – El Huaco y brindar un servicio educativo de calidad, para lograr las metas establecidas frente a los retos de un nuevo orden social en el mundo globalizado de creciente competitividad.

## **Objetivos Específicos**

1. Aplicar el plan gerencial para un control de calidad en las Red Educativa, acorde a la realidad, garantizando la calidad y eficiencia educativa.
2. Mejorar las actitudes de los docentes y desarrollar habilidades gerenciales para un control de calidad en cada institución educativa.
3. Hacer conocer a los docentes la Teoría de Hirshi para solucionar problemas aplicando el conocimiento adquirido buscando educación de calidad.
4.  
Fortalecer el trabajo en grupo, la comunicación, empatía para brindar un trabajo equitativo y de calidad en las instituciones educativas.
5. Propiciar una excelente gestión y capacidad de respuesta que oriente e impulse el control de calidad en las instituciones educativas para obtener resultados de calidad

## **Fundamentos del Plan Gerencial:**

### **Fundamento Pedagógico**

El control educativo es un proceso continuo realizado por la dirección y agentes educativos, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose o no los objetivos trazados. En las Instituciones Educativas se utiliza el enfoque pedagógico como medio para efectuar dominio y control. A raíz de esto, son muy pocas las instituciones educativas que se reestructuran para afrontar los retos y las necesidades que se derivan de la sociedad, es decir, que no renuncian abandonar el modelo pedagógico que una vez adoptaron sin prever las consecuencias futuras que vendrían las prácticas pedagógicas formativas de cada sujeto. “No se puede educar a un hombre, aplicando las regularidades y principios generales descubiertos por las ciencias pedagógicas independientemente de los fines, valores, cualidades, de

las particularidades del tipo de hombre que quiere lograrse, en un medio social concreto y una etapa histórica determinada. (Saavedra R. Manuel. 2008)”.

### **Fundamento Epistemológico**

La gerencia es entendida como un proceso organizativo, donde es necesario poner en juego una serie de recursos para lograr objetivos predeterminados. Estas metas establecidas permitirán a los directores unir esfuerzos, habilidades y destrezas; es decir volcar todos sus conocimientos a la gestión institucional, para mejorar el nivel de la misma y así subsistir ante los embates del medio tan dinámico, que los cambios siempre son rápidos. (M García 2003).

### **Fundamento Filosófico**

El control social fija a la persona a un lugar establecido a través de unos fundamentos filosóficos que contengan referencia de valores humanos de autonomía y libertad y que, a partir de ellos, debe construir un sistema capaz de superar cualquier marca ideológico coyuntural. El control está asociada a dominio, sometimiento y en un sentido más administrativo se entiende como comprobación, inspección, fiscalización, mando entre otros. En este sentido el control en la gestión nace con el objeto de evitar errores, para cumplir la función de corregir los errores por medio de ajustes a la gestión institucional. ¿Cómo se trabajará?

Se trabajará a través de un taller, el tema a desarrollar “Calidad educativa para contribuir al mejoramiento de las Instituciones Educativas”

Este plan Contribuirá a mejorar la gestión de los Centros Educativos Públicos, en gestión institucional, administrativa y pedagógica, capacitando a los directores de educación primaria y secundaria de las zonas urbanas y rurales de todo el país. (UCG, 1999)

Una buena gestión educativa implica la función de dirigir a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como

ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Para poder lograrlo se tiene que tener la participación activa de todos los actores. Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia, resolver problemas de su vida diaria.

## Caracterización de la Problemática

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVAS
➤ Actividades no coordinadas	➤ Poca comunicación y falta empatía entre directores, docentes, alumnos y padres de familia	➤ Desorden institucional	➤ Propiciar el diálogo y generar un clima de confianza entre los agentes educativos.
➤ Estructura no definida de la organización.	➤ Escasa capacidad de liderazgo	➤ Escasa participación activa	➤ Capacitación a todos los directores y docentes de la Red Educativa.
➤ Escaso monitoreo de las acciones	➤ Desconocimiento de la gestión: control.	➤ Desinterés en el desempeño de funciones	➤ Realización de talleres de gestión basadas en el control

realizadas		➤ Usurpación de funciones administrativas	educativo.
➤ Autoritarismo.	➤ Poca socialización y desconocimiento de la realidad. ➤ Imposición de ideas.	➤ Conflictos y problemas	➤ Realización de talleres de capacitación sobre el tema.
➤ Ruptura de relaciones humanas con los maestros.	➤ Diferencia de ideas y opiniones. ➤ Poca conciliación en la comunidad educativa.	➤ Ruptura de relaciones humanas con los maestros	➤ Utilización de estrategias de mediación, conciliación, empatía, etc.

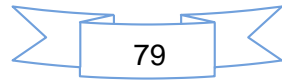
Objetivo	Contenidos	Actividades	Metodología	Tiempo(*)	Recursos	Responsables
----------	------------	-------------	-------------	-----------	----------	--------------

<p>1 aplicar el plan gerencial para un control de calidad en las Red Educativa, acorde a la realidad, garantizando la calidad y eficiencia educativa.</p> <p>2. Mejorar las actitudes de los docentes y desarrollar habilidades gerenciales para un control de calidad en cada institución educativa.</p> <p>3. Hacer conocer a los docentes la Teoría de Hirshi para solucionar problemas aplicando el conocimiento adquirido buscando educación de calidad.</p> <p>4. Fortalecer el trabajo en grupo, la comunicación, empatía para brindar un</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia Administrativa</li> <li>➤ Dirección, control Gerencial Y liderazgo</li> <li>➤ Control y gestión del director</li> <li>➤ Liderazgo y funciones gerenciales</li> <li>➤ Enfoques Educativos, calidad educativa.</li> <li>➤ Liderazgo y funciones gerenciales</li> <li>➤ Control y supervisión Gerencial</li> <li>➤ Gerencia de los Centros Educativos</li> <li>➤ Dirección y control Gerencial</li> <li>➤ Procesos de gestión educativa</li> <li>➤ Gestión Educativa: Administración de los recursos humanos, selección, control y supervisión del personal</li> <li>➤ Dirección y liderazgo en Administración de las Instituciones Educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar un programa de capacitación para todo el personal directivo, sobre conceptos, definición y aplicación del control educativo.</li> <li>➤ Redefinir los valores de la dirección en función del marco estratégico y valores de funcionamiento institucional y comunidad educativa.</li> <li>➤ Interiorizar los valores de la dirección mediante actividades de capacitación, socialización y dinámicas de grupo.</li> <li>➤ Establecer un seguimiento y evaluación en el cumplimiento de los objetivos del plan.</li> <li>➤ Elaborar y ejecutar un plan de control referente a: actualización de documentos, supervisión de asistencia, labores entre otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taller participativo para sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de implementar un plan de gestión: control educativo.</li> <li>➤ Charlas dirigidas a directores y docentes que conforman la Red Educativa.</li> <li>➤ Desarrollo de proyectos para la capacitación de miembros de la comunidad a través de la escuela de padres.</li> <li>➤ Conformación de equipos para realizar el control en las diferentes áreas de gestión.</li> <li>➤ Gestionar recursos y equipos de acuerdo con las necesidades establecidas en la institución</li> </ul>	<p>2 días</p> <p>2 mensuales</p> <p>1 mensual</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p>	<p>Humanos</p> <p>Financieros</p> <p>Medios y materiales</p>	<p>U gel</p> <p>Directores</p> <p>Docentes</p> <p>Alumnos</p> <p>Comunidad</p>
--	--	--	---	---	--	--

trabajo equitativo y						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

de calidad en las instituciones educativas. <b>5.</b> Propiciar una excelente gestión y capacidad de respuesta que oriente e impulse el control de calidad en las instituciones educativas para obtener resultados de calidad						
--	--	--	--	--	--	--

(\*)  
Todo el Plan cía IGere n tendr á una duraci ón de 10 meses  
.



## **Evaluación del Plan:**

Para la evaluación de la propuesta de Plan gerencial se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Sensibilización desde las direcciones de las instituciones Educativas que conforman la Red Educativa, involucrando docentes, alumnos y padres de familia.
- Planeación: es decir que el plan propuesto tenga aceptación y respuesta a las necesidades detectadas y solucionar parte de la problemática.
- La organización verificará el desarrollo del plan gerencial en un año que es el período establecido y se observe mejoras a nivel de institución.
- Contar con financiamiento, para desarrollar sin ninguna dificultad el Plan gerencial.
- Medir el nivel actual de las habilidades gerenciales de cada institución para identificar nuevos niveles de habilidades gerenciales que se podrían alcanzar.
- Se tendrá en cuenta la participación, el trabajo individual y grupal de cada participante.

### **Taller participativo para sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia de implementar un plan de gestión: control educativo.**

#### **Objetivos:**

Desarrollar un plan gerencial basado en las Teorías de Control de Hirschi el cual permitirá orientar adecuadamente la gestión educativa a los directores de la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – El Huaco y brindar un servicio educativo de calidad, para lograr las metas establecidas frente a los retos de un nuevo orden social en el mundo globalizado de creciente competitividad.

#### **Beneficiarios:**

Directores, padres de familia y padres de familia de las diferentes instituciones Educativas que conforman la Red Defensores de la Cuenca Cajones.

#### **Duración:**

2 días

#### **Materiales necesarios:**

Papelotes, plumones, tarjetas de cartulina, láminas, cinta adhesiva, etc.

#### **Lugar:**

Institución Educativa Corazón de Jesús- Huabal.

## **Pasos para desarrollar la sesión:**

Presentación de los participantes.

## **Expectativas de los participantes:**

Pida a los participantes que indiquen las expectativas que tienen del taller y anótelas en un papelote. **Reglas del taller**

- Comenzar y terminar las sesiones en el horario establecido
- Ser puntuales
- Respeto a las opiniones de los demás
- Conciencia de que no hay verdades absolutas

## **Contenidos:**

- **Gerencia Administrativa:**

Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerencia son:

**La planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. **La dirección**, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

**El control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. Además, establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

**Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación. El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo

plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

- **Modelos de Gestión:** Los modelos de gestión de calidad señalan una serie de pautas para llevar a cabo una gestión eficaz. Estos modelos tienen como fin promover la mejora continua de la organización. Para ello, los modelos de gestión se estructuran en una serie de criterios, cuyo propósito es guiar la práctica y asegurar que se cumplen los principios básicos de excelencia. Además, sirven como herramienta de autoevaluación. Entre los principales modelos de Gestión de la Calidad Total, se encuentran:

El **modelo Deming Prize**, creado con el fin de mejorar la competitividad de las empresas japonesas en la década de los 50.

El **modelo Malcolm Baldrige**. Este modelo americano fue impulsado en la década de los 80 con el objeto de mejorar la economía de EEUU.

El **modelo EFQM** ("European Foundation for Quality Management").

El **modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**, implantado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ).

- **Control y gestión del director:** la gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando: Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes, una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales, participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de

recursos, desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa, directivos con prácticas autoritarias o permisivas, una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

**Sistema de dirección escolar** La gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de la organización; necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, y en el marco de una propuesta de buen desempeño.

- **Liderazgo y funciones gerenciales**

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. La motivación de los maestros. El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes. El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. ¿Cuáles son las características de un director(a) con liderazgo pedagógico? Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características: Capacidad técnica. Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto. Manejo emocional y situacional. Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación. Manejo organizacional. Tiene que ver con la capacidad de estructurar una

organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

- Dimensiones de la Gestión Educativa:

**Dimensión Institucional:** Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión.

**Dimensión Administrativa:** En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución;

**Dimensión Comunitaria:** Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

## **Actividades:**

□ Dinámica de presentación “**la tela araña**”, es una dinámica grupal de presentación que busca la integración de los integrantes. El director solicitará a los participantes que estando de pie, formen una ronda.

El dirigente del taller coge un ovillo de hilo. Se presenta dice su nombre, la problemática de su institución lo que espera del taller y luego le tira el ovillo a cualquier participante y hace lo mismo.

Una vez terminada la presentación, se desenreda el hilo regresando a quien paso, pero dando una alternativa de solución para la problemática escuchada cualidad de esa persona.

Se organiza un dialogo para identificar la problemática expuesta en la dinámica.

Se organiza grupos de 5 o 6 integrantes para analizar la problemática. Gestión administrativa: Dirección, control y liderazgo.

En tarjetas de cartulina escriben conceptos de: gestión administrativa: dirección, control y liderazgo y van pegando en orden en la pizarra.

Luego buscan similitudes y se va uniando y explicando a la vez.

Cada grupo escribe cómo se desarrolla o ejecuta en cada una de su institución: la dirección, el control y liderazgo.

Escriben en papelotes como se puede mejorar.

Elaboran actividades que sean posibles desarrollar en su institución donde ayuden a mejorar.

## **Evaluación**

Al finalizar el taller los participantes estarán en condiciones de:

- Conocer y manejar los conceptos de: Gerencia Administrativa: Dirección, control Gerencial, liderazgo, dimensiones de gestión.
- Dominar los espacios y tiempos establecidos.
- Proponer alternativas para mejorar la gestión institucional.

- **GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “CONTROL EDUCATIVO.”**

Los docentes de la I.E.				
<b>OBJETIVO:</b>				
□ <b>Identificar cuáles son las áreas específicas del control educativo.</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRATEGIA/DESARROLLO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Presentación del Taller</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
<b>Dinámica para el grupo en general</b>	<b>Herramienta grupal:</b> cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
<b>Desarrollo del tema</b>	<b>Expositiva:</b> con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema: “ <b>CONTROL EDUCATIVO</b> ”, con sus respectivas áreas específicas  Que no logramos. Porque no lo logramos			30min.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRATEGIA/DESARROLLO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Organizador visual</b>	<b>Herramienta grupal:</b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min

<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas			10 min.
---------------------------------------	--	--	--	---------

	fueron satisfechas. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			
--	--	--	--	--

1 hora 27 min.

### □ GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “PLANEACIÓN”

Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
☐ Identificar cuáles son los elementos que nos permiten una adecuada planeación de las diversas actividades.				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema de Planeación, con sus respectivas áreas específicas Que no logramos. Porque no lo logramos			30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLE S	TIEMPO
<b>Organizador visual</b>	<b>Herramienta grupal:</b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min

<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas.			10 min.
---------------------------------------	--	--	--	---------

	Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			
--	---	--	--	--

**1 hora 27 min.**

## □ GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “SUPERVISIÓN”

Los docentes de la I.E.				
<b>OBJETIVO:</b>				
□ <b>Identificar cuáles son las áreas más específicas que debemos supervisar y cómo realizarlo.</b>				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Presentación del Taller</b>	<b><u>Expositiva:</u></b> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
<b>Dinámica para el grupo en general</b>	<b><u>Herramienta grupal:</u></b> cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
<b>Desarrollo del tema</b>	<b><u>Expositiva:</u></b> con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema: supervisión, con sus respectivas áreas específicas Que no logramos. Por que no lo logramos			30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Organizador visual</b>	<b><u>Herramienta grupal:</u></b> determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados.  Tarjetas y plumones		30 min

<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<p><b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.</p>			10 min.
---------------------------------------	---	--	--	---------

1 hora 27 min.

### □ GUIÓN METODOLÓGICO TALLER “PARTICIPACIÓN”

Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
☐ Identificar cuáles son los aspectos motivacionales que nos permite participar en las diversas actividades de la I.E.				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema. PARTICIPACIÓN, con sus respectivas áreas especificas Que no logramos. Por que no lo logramos			30min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
-----------	-----------------------	----------	--------------	--------

<b>Organizador visual</b>	<b>Herramienta grupal:</b>	Papelotes pre diseñados.		30 min
	determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Tarjetas y plumones		
<b>Evaluación y Cierre del Taller</b>	<b>Expositiva:</b> El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

**1 hora 27 min.**

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado nos demuestra que no existe en la red , una adecuada control de calidad y eficiencia , lo que va a generar diversos problemas expresados en el deficiente control en el proceso gerencial de los procesos administrativos por parte de los Directores, realización de actividades no coordinadas, estructura no definida de la organización falta de liderazgo y motivación para trabajar en equipo, escaso monitoreo y comunicación de las acciones realizadas, autoritarismo y ruptura de relaciones humanas con los maestros. Lo que genera desorden institucional, usurpación de funciones administrativas, desinterés en el desempeño de funciones, conflictos, problemas y escasa participación activa
- Las teorías de control de Hirschi orientan a los directores de la Red Educativas Defensores de la cuenca Cajones - El Huaco, a tener una amplia base y conocimiento de los agentes educativos para realizar un control eficiente y de calidad en cada institución.
- Por lo que se diseñó un plan gerencial para mejorar la gestión educativa, basada en las teorías de control Hirschi para el control de calidad y eficiencia en las instituciones educativas primarias que conforman la red educativa defensores de la cuenca de cajones.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean son:

- Es necesaria la aplicación del plan gerencial que permite la formación de competencias profesionales para directivos y administrativos, orientada a las ciencias gerenciales o empresariales, sobre todo en los casos en los cuales exista la inquietud de personas que desean ocupar un cargo de dirección escolar. Esto debe ser analizado en mesa de debates.
- En el caso del directivo, que no cuente con una formación administrativa y/o gerencial, tendrá que ser capacitado y luego insertado al mundo laboral de su institución para la contribución de la mejora educativa
- Que se aplique la Propuesta Gerencial planteada para lograr una mejora educativa en las Instituciones que conforman la Red Educativa Defensores de la Cuenca Cajones – El Huaco ya que contribuirá positivamente en los aprendizajes de los estudiantes.
- Que se difunda la aplicación del Plan Gerencial en las instituciones educativas públicas y privadas de nuestro país.
- Que los resultados de esta investigación sean difundidos a los docentes y alumnos de formación magisterial que estén interesados en mejorar la enseñanza aprendizaje.

## REFERENCIAS

- Alvarez. (1996). *Estilos de Gestión* . <https://www.uv.es/seoane/boletin/>
- Alvarez. (1993). *Eel Perfil del Director en el sistema Educativo*. Madrid. Ed. Prmeteo
- Alvarez. (1996). *Los estilos de dirección y sus consecuencias*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Alvarez, M. (1992). *El director de la Reforma. Perfil y funciones*. Madrid: Editorial escuela Española.
- Alvarez, M. (1993). *El Perfil del Director en el sistema Educativo Español*. Madrid: Uned.
- Alvarez, M. (2000). *El liderazgo de los procesos Educativos, Liderazgo y Organizaciones que aprenden* .
- Arguelles, A. (1996). *Competencias Laborales y Educación y educación basadas en normas de competencia*. Mexico: Limusa.
- Ball. (1989). *Estílos de Gestión según genero en el diseñodel proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores*. Perú.
- Ballivian D Rafael, A. Y. (2006). Nuevos modelos de gestión de recursos humanos. *Gestiopolis*, 26.
- Bass, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Madrid .Ed. Escuela española
- Bernal, J. (1997). *El Equipo Directivo en los Centros Públicos de Primaria*. España. .Ed. Escuela española
- Bolivar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: Grupo ADEME .
- Chica, C. A. (2008). Tendencias de la gestión educativa. *Gestiopolis*, 26. .Ed. Escuela española
- Crosby. (1970-1980). *La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones*. Mexico. Obtenido de Calidad en una empresa.
- Filgueira. (2001). *GERENCIA GENERAL DE PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EDUCATIVA*. Uruguay: IOANNA GROTIUZ.
- Gairin. (1996). *Los centros educativos como realidades complejas*. Obtenido de El asesor como agente de cambio:  
<http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/89/cd/m3/1.1.htm>
- Gairín, J. (1996). *Organizacion de Instituciones Educativas. Naturaleza y enfoques*. . Madrid: Escuela Española.

- Gaspa, R. A. (2010). *Liderazgo para mejorar la Gestión Educativa*. Perú. Guédez, V. (2001). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Tropykos.
- Hirschi, T. (1969- 1959). *UNA TEORÍA DEL CONTROL*. New York: Macmillan. Hirshi. (1969). *El control*. Nueva York: Macmillan,.
- Hirshi. (1969). *Teoría del Control*. crimipedia.
- Hirshi. (1969, 1995). Teoría del control de Hirschi. *wikipedia*, 2.
- I, C. (2002). *Estilos de Gestión*. Obtenido de Fundamentación Teórica: <https://sites.google.com/site/estilosgestion/bibliografia/home/introduccion/fundamentacion-teorica>
- Ishikawa., K. (1949). *Herramientas de analisis para la mejora de la calidad*. Obtenido de IGE: <https://lunamary.weebly.com/121-ishikawa.html>
- José, B. U. (2001). Funciones Gerenciales del Director de la Escuelas Bolivarianas. *Revista Científica Electronica Ciencias Gerenciales*, 103.
- Lopez. (1999). Funciones Gerenciales del director de las Escuelas Bolivarianas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* , 103.
- Pascual, R. V. (1993). *El Liderzgo Transformacional en los centros docentes*. Deusto.
- Poblete, M. y. (2002). *Direccion, Liderazgo y equipo. aportaciones para un modelo de intervención*. Unión Europea: Editorial de la Universidad del Pais Vasco.
- Poblete, M. y. (2002). Direccion, Liderazgo y Equipo: Aportaciones para el modelo de intervencion . *Congreso Interuniversitario*.
- Robbins. (2010). *La supervisión y la organización* . Perú.
- Sallán, J. G. (2004). *Las instituciones educativas en la encrucijada*. Barcelona: La Muralla.
- Sergio, H. (1 de abril de 2010). *Control de Calidad en la Enseñanza*. Obtenido de [ingshenfengxi.blogspot.pe/2010/04/control-de-calidad-en-laensenanza-2.html](http://ingshenfengxi.blogspot.pe/2010/04/control-de-calidad-en-laensenanza-2.html)
- Terry, G. R. (11 de abril de 2011). *Dirección y Control*. Obtenido de Control: <http://catedradireccionycontrol.blogspot.pe/2011/04/tomadownwww.html>
- Villegas, J. (2003). *La Realidad de La Gerencia Educativa*. Obtenido de - [tt&:GGG.rincondel%a\\$o.com](http://tt&:GGG.rincondel%a$o.com)
- weiner. (1994). Definición de control y sus elementos. *Gestiopolis*, 28. Obtenido de [Fallas en un proceso de control](#).

## ANEXOS

## **FICHA DE OBSERVACIÓN**

En esta ficha de observación, se recogerá información de las características que debe tener todo director para efectuar un control gerencial de calidad.

1.- Nunca

2.- Algunas veces

3.- Siempre

### **I) ACERCA DE: Planificación**

<b>Actividades</b>	<b>siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>nunca</b>
Organiza tiempo y actividades			
Selecciona las metas de organización para alcanzar objetivos claros			
Utiliza estrategias que estimule el trabajo educativo y provee actividades y recursos			
Orienta y encamina las actividades a realizar			

### **II) ACERCA DE: Organización**

Trabajo en equipo			
Provee recursos y materiales adecuados			
Delega autoridad en los subordinados			
Vigila el cumplimiento de las órdenes establecidas			

### **III) ACERCA DE: Dirección**

Delega autoridad en los subordinados			
Vigila el cumplimiento de las órdenes establecidas			

Orienta el desarrollo de las actividades			
Guía apropiadamente las ordenes			
Adecua las ordenes emitidas			
Dirige la I.E. tomando las decisiones apropiadas			
Comunica, coordina y motiva de manera adecuada en la I. E			
Logra la realización de todo lo planteado			

#### IV) ACERCA DE: Control

Verifica el logro de objetivos planteados			
Supervisa y Monitorea el cumplimiento de las acciones a realizar			
Aplica medidas correctas en la I.E.			
Corrige errores detectados.			

#### LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EVALUAR Y CONTROLARLAS HABILIDADES GERENCIALES.

Tanto usted como el personal a su cargo está familiarizado con el concepto del control de calidad, las características gerenciales de las organizaciones en sus diferentes etapas de desarrollo, y los pasos para realizar una buena gestión: control.	si	no
Logra el compromiso del personal administrativo y docente para que realice un eficiente control de calidad, incluyendo la APAFA y otros interesados de la comunidad.	si	no
Desarrolla un equipo de base que se responsabilizará de conducir un control, analizar y presentar los resultados, la contribución de los interesados y desarrollar el plan gerencial.	si	no

Desarrolla un mapa gerencial preliminar definiendo los indicadores gerenciales para cada área administrativa y los criterios de referencia para cada indicador de acuerdo con cada una de las etapas de desarrollo del control Educativo.	si	no
Diseña y realiza pruebas con el cuestionario del plan gerencial en base a los indicadores del mapa preliminar.	si	no
Administra el cuestionario basado en eficiente control de calidad.	si	no
Analiza los hallazgos de la encuesta y/o ficha de observación desarrollada orientada al control de la organización del personal.	si	no
Identifica los indicadores que requieren de mejoras en base a sus hallazgos de la encuesta y/o ficha.	si	no
Presenta los resultados de su análisis a otros miembros		

de la Institución Educativa y discutir abiertamente con ellos todas sus preocupaciones.	si	no
Preparar un plan de acción gerencial para su organización.	si	no
Implementar el plan de acción.	si	no
Institucionalizar el proceso de control en su organización de modo que las evaluaciones sean conducidas eficientemente.	si	no