



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



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

**“DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
BASADO EN EL ENFOQUE DE LIDERAZGO Y CALIDAD TOTAL,  
EN BUSCA DE POLÍTICAS EDUCATIVAS PARA EL DESARROLLO  
INTEGRAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TORIBIO  
CASANOVA LÓPEZ”, DISTRITO DE CAJAMARCA”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA**

**AUTOR**

**Lic. JORGE LUIS QUISPE MALAVER**

**ASESORA**

**Dra. ESPERANZA RUIZ OLIVA**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2015**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
BASADO EN EL ENFOQUE DE LIDERAZGO Y CALIDAD TOTAL,  
EN BUSCA DE POLÍTICAS EDUCATIVAS PARA EL DESARROLLO  
INTEGRAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “TORIBIO  
CASANOVA LÓPEZ”, DISTRITO DE CAJAMARCA”**

PRESENTADO POR:

---

Lic. JORGE LUIS QUISPE MALAVER  
AUTOR

---

Dra. ESPERANZA RUIZ OLIVA  
ASESORA

APROBADO POR:

---

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO  
PRESIDENTE

---

Dra. DORIS DÍAZ VALLEJOS  
SECRETARIA

---

M.Sc. BELDAD FENCO PERICHE  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

Es presente trabajo está dedicado con todo cariño a mi esposa Beatriz, hijos: Jorge, Holddie y Anabelén; así como mis padres quienes constituyen la razón de mi ser y por quienes busco la superación personal día a día.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy especial a mi asesor a la Dra. **ESPERANZA RUIZ OLIVA**, de la ciudad de Chiclayo, y al Mg. **CESAR ALVAREZ IPARRAGUIRRE** de la ciudad de Cajamarca, quienes en forma incondicional apoyaron el presente trabajo, aportando con su experiencia profesional, el cumplimiento del presente trabajo de investigación.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Ubicación. ....	10
1.2. El problema de estudio.....	10
1.3. Características del problema .....	11
1.4. La metodología empleada en el presente trabajo de investigación es descriptivo y propositivo.....	11
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Modelo de educación comunitaria.....	14
2.2. Modelo integrado.....	14
2.3. Liderazgo.....	14
2.4. Calidad total .....	31
2.5. La gerencia educativa .....	36
2.6. Epistemología de la gerencia educativa .....	39
2.7. Filosofía de la gerencia educativa.....	40

2.8. La gestión educativa .....	41
2.9. El modelo de gestión educativa de calidad .....	42
2.10. Desarrollo organizacional .....	43
2.11. Desarrollo institucional .....	44
2.12. El modelo de gestión educativa y su incidencia en la administración .....	44
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>47</b>
3.1. De los encuestados.....	47
3.2. Del clima institucional .....	48
3.3. Respecto a la organización educativa .....	52
3.4. Con respecto al modelo de desarrollo de gestión institucional .....	55
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA TEÓRICA .....</b>	<b>69</b>
4.1. Modelo de desarrollo institucional propuesta de gestión .....	69
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>114</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>115</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>

## **RESUMEN**

El desarrollo del presente trabajo consiste en el de Diseñar un modelo de Desarrollo Institucional basado en el Enfoque de Liderazgo y Calidad Total en busca de políticas educativas para el desarrollo integral en la Institución Educativa “Toribio Casanova López”, destinándose acciones como el de proponer un modelo básico de gerencia institucional, determinar los aspectos básicos del liderazgo, así como determinar los aspectos básicos de la calidad total para el modelo de desarrollo institucional, proponiendo políticas educativas para su desarrollo integral.

## INTRODUCCIÓN

Con estas páginas se piensa buscar del Colegio Toribio Casanova López dar un paso en el terreno de las Nuevas Tecnologías. En la sociedad que vivimos, la tecnología y, en particular, la Informática, avanza a pasos que no dejan de sorprendernos.

Con la finalidad de afrontar los retos educativos del nuevo siglo, se hace indispensable e impostergable asignar nuevos objetivos y perspectivas a nuestro trabajo como institución encargada de brindar oportunidades de formación integral a nuevas generaciones.

Es necesario señalar que el primer y gran problema que tenemos que enfrentar es un sistema educativo pensado e implementado desde concepciones diametralmente opuestas a la actual, con una educación centrada en la enseñanza, la misma que requiere ser cambiada por un modelo paidocéntrico, centrado en el aprendizaje y en el alumno, donde se propicie la participación biunívoca de todos los sujetos del proceso educativo, fomentando canales de participación creativa en la formulación de sus proyectos a partir de su propia realidad y de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Teniendo en cuenta lo referido líneas arriba, es necesario que nuestro Centro Educativo oriente su trabajo global, mediante la formulación de su **MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL**, como documento que consigne los lineamientos y principios que regirán nuestra labor educativa por un período de cinco años y que orientarán nuestro trabajo hacia la búsqueda de una paradigma de calidad y excelencia.

**EL AUTOR**



# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. Ubicación.**

La Institución Educativa “Toribio Casanova López” es aquella que desde su inicio se constituyó en una entidad de proyección e educativa de la escuela estatal 82012 (Ex-99) según Resolución Regional N° 123-2002, y que a la actualidad cuenta con 15 secciones distribuidas desde primero hasta cuarto año, con una población de 420 alumnos(as).

Dicha I.E. se encuentra ubicada en el departamento de Cajamarca, provincia de Cajamarca y al Sur del distrito de Cajamarca, a unas pocas cuadras de la plaza de armas de dicho distrito, en el Jr. Dos de Mayo N° 585, teléfono 341930 y se encuentra organizado de la siguiente manera: Administrativamente: un Director General encargado (que es el mismo del Nivel Primario), un Director General, un Sub Director Nivel Secundario, un Coordinador General; 15 docentes, entre nombrados, contratados y destacados; finalmente 03 Administrativos.

### **1.2. El problema de estudio**

El Colegio Estatal “Toribio Casanova López” distrito de Cajamarca, por ser una Institución de reciente creación con cuenta con un modelo de Gestión Institucional, y menos ningún proyecto educativo, solamente se rige por criterios anticuados y tradicionales, por lo que no se puede conllevar hacia una educación de calidad, sino más bien hacia una fracaso escolar, esto debido a que las personas que administrativamente dirigen la Institución no pertenecen al nivel educativo y desconocen todas las potencialidades de las capacitación que en actualidad se están dando en beneficio a la Nueva Secundaria.

Es por esto que cada vez se va incrementando una formación en los alumnos de forma negativa, ya que por falta de organización y estructuración no es posible planificar bien las acciones pedagógicas, llegando al límite en el que solamente los que dictas (en su mayoría) las sesiones de aprendizaje son practicantes más no profesores con experiencia y con título profesional.

Asi mismo dentro del contexto social donde se desarrolla dicha Institución, la mayoría de padres de familia son analfabetos y que por falta de preparación se sienten incapaces de reclamar por una mejora en la Institución, que hasta la fecha pareciera que no tiene rumbo hacia donde llegar.

### **1.3. Características del problema**

El problema de estudio radica en la falta de un modelo de gestión institucional, que conlleve a subsanar lo siguiente:

- Deficiente organización administrativa y pedagógica.
- Alumnos con poco interés de superación por falta de identidad con su Institución Educativa.
- Docentes que no saben a donde acudir y que acciones realizar por no contar con una misión y visión institucional.
- Padres de familia que no tienen preparación adecuada.
- Falta de políticas educativas, inmersas en un modelo institucional, que lleven al desarrollo integral.

### **1.4. La metodología empleada en el presente trabajo de investigación es descriptivo y propositivo.**

Dada la naturaleza cultural del problema de estudio para el desarrollo del presente proyecto se optará por un enfoque metodológico interpretativo, argumentativo y propositivo que permitirá el diseño de diferentes procedimientos (para el logro de los objetivos). La Población será conformada por todos los niveles educativos de La Institución Educativa “Toribio Casanova López” de la ciudad de Cajamarca, con una muestra solamente de la Institución Educativa “Toribio Casanova López”: 03 Directivos, 15 docentes y 02 Administrativos del Nivel Secundaria de la ciudad de Cajamarca.

Se utilizarán materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son la Elaboración de la Matriz de necesidades, elaboración del formato de encuesta, así mismo métodos y procedimientos para la recolección de datos como son la observación, Testimonio Focalizado y/o Focus Grup, la entrevista.

Finalmente cuando se haya desarrollado el modelo de gestión se implantará como sugerente en la institución educativa con el propósito de mejorar proyectivamente a la institución educativa, buscando conllevarla a formar parte de Instituciones actualizadas acorde a la realidad y la globalización.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Modelo de educación comunitaria

El modelo de educación comunitaria es aquel que permite desarrollar recursos humanos destinados a ampliar las oportunidades de educación para la población peruana.

### 2.2. Modelo integrado

En mi opinión, es difícil aplicar sólo un modelo de "hechuras de políticas" por tanto, dada la importancia de los politólogos o cientistas políticos revisados llamaré al compendio de sus enfoques Modelo Integrado que no sólo es más complejo, sino que además, para su comprensión, está representado en un ciclo, cuyo punto de partida son los **beneficiarios** del sistema educativo: alumnos, padres y madres, los **actores** del entramado educativo: docentes, universidades, técnicos y directores y quienes tienen **intereses invertidos** en el tema educativo: fundaciones, corporaciones, investigadores, empleadores, este juego de interacciones develan un proceso lógico que hace válida y confiable la política educativa en proceso, y programáticamente su punto de retorno consiste en regresar directamente a los beneficiarios, actores e instancias con interés vertido en el proceso, el producto de la política, sus acciones y estrategias. En este sentido, y siendo esto así, estamos ante un modelo dinámico, dialéctico e integral, con un devenir de producción de políticas respaldado en la realidad, en las necesidades, en los problemas y sobre todo en el contraste de priorizarla oferta posible frente a la demanda; como lo expresaría Wildawsky "hacer posible lo necesario".

### 2.3. Liderazgo

El líder es **aquella persona que es capaz de influir en los demás.**

Es la persona que **lleva "la voz cantante" dentro del grupo**; su opinión es la más valorada.

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

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

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

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un

malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**La importancia del liderazgo, radica en que:**

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas.

**Liderazgo en la "Nueva Edad".** Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.



**Los Estilos de liderazgo que han sido descritos con mayor importancia son:**

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

**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

## ✓ DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

**Mientras en los Directores de Grupo.** El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.

Reactivo **con** la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.

Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.

Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.

Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.

Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.

Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.

En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

En los líderes de equipo las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.

Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.

Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.

Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.

Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.

Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.

Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.

Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.

Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

### ✓ **DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER**

**En el Jefe:** Existe por la autoridad, Considera la autoridad un privilegio de mando, Inspira miedo, sabe cómo se hacen las cosas, Le dice a uno: ¡Vaya!, maneja a las personas como fichas, llega a tiempo y asigna las tareas.

En el líder **LÍDER**, Existe por la buena voluntad, considera la autoridad un privilegio de servicio, inspira confianza, enseña como hacer las cosas, le dice a uno: ¡Vayamos!, no trata a las personas como cosas, llega antes y da el ejemplo.

### **CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER**

Entendemos el líder por las siguientes características.

Lo que caracteriza al líder es su **habilidad para conducir equipos**:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja , aspecto , voz, etc. ).

Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

## **LIDER FRENTE A LOS CAMBIOS.**

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios. (ver figura 3).

## **ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER.**

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencia del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

## **LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL.**

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios en sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la

Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servidos en favor de los pobres.

**VISIÓN DE FUTURO.** En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez.

Y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones.

**El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos.**

**El líder se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante"**, de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

**El líder se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo.**

El líder no es una persona que en un momento dado tiene una idea "mágica", sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas.

**Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños:** tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

**El líder es seguido por el equipo porque genera confianza;** su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo.

**El futuro que el líder defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables.** Si su idea de futuro fuera meramente utópica nos encontraríamos ante un lunático, no ante un líder.

**Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización.**

**Debe ser un futuro que busque el bien de la empresa, pero también el de cada uno de sus empleados.** Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el gerente de una empresa busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de recortes de gastos (incluyendo reducciones de plantilla) no es probable que genere excesivo entusiasmo entre los empleados (el interés de la empresa chocaría con el particular de cada persona).

Si por el contrario, basará su estrategia en mejorar la calidad de los productos, buscando un crecimiento del beneficio empresarial del que se beneficiaran también los empleados, es muy probable que éstos pusieran todo su empeño en lograr este objetivo.

Aunque el líder es quien señala los **objetivos a largo plazo**, en su concreción debe buscar que **participen activamente sus colaboradores** con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todo el mundo sienta como propias.

**La organización se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica** (y no vienen meramente impuestos).

En definitiva, **esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.**

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa

**Liderazgo en cualquier puesto de trabajo.** Hay que **diferenciar liderazgo de poder jerárquico:**

**La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.**

**Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes:**

**El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado**, mientras que **el líder es quien que goza de autoridad moral** sobre el resto del grupo.

En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que **el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva** de una empresa, sino que es **un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe**.

La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización.

**Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.**

Por ejemplo, dentro de una empresa el primer ejecutivo podrá ejercer de líder, pero también **podrá** hacerlo el jefe de un departamento, un comercial, un administrativo, un mecánico, etc.

El primer ejecutivo lo ejercerá sobre toda la organización, mientras que el jefe de un departamento podrá hacerlo dentro de su unidad, y el comercial, el administrativo o el mecánico podrán jugar este papel entre sus compañeros.

**Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja** dentro de una empresa no tiene por que limitar su actuación a un mero conformismo o seguidismo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, **puede ejercer un liderazgo** tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón.



De hecho, una de las **responsabilidades del líder** de una empresa es **promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la** organización.

Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierta modo ha fracasado.

Además, **el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes** entre sus **colaboradores** con vista a que el día de mañana pueda sustituirle

LIDERAZGO EN LA PROPIA VIDA. Es **muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal.**

No suele ocurrir que una persona sea un líder en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista, sin empuje, en su vida privada.

**El líder suele actuar con el mismo nivel de autoexigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación** (profesional, familiar, personal, etc.).

Los mismos principios de actuación que aplica en el trabajo (honestidad, **dedicación**, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc.), aplicará en su vida ordinaria.

**El líder debe ser una persona coherente**, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional.

El líder tiene que ser **capaz de defender sus principios** aunque esto le pueda suponer graves contratiempos profesionales.

El liderazgo, el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el líder mantenga una **vida equilibrada**, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y **familiar.**

El liderazgo conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, **demanda** tanta persistencia y dedicación, exige tanta capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que **tan sólo una persona con una vida equilibrada será capaz de dar lo mejor de sí misma** y estar a la altura a de las circunstancias.

Para que una persona pueda desarrollarse en todos sus ámbitos y no dejar que el profesional lo termine absorbiendo todo es fundamental **aprovechar el tiempo al máximo.**

Hay que **sacarle tiempo al tiempo** (el tiempo es un bien escaso que hay que optimizar).

El tiempo pasa rápido y cada día cuenta: un día que no se aproveche es un día perdido.

**El líder no se puede permitir el lujo de perder el tiempo.**

**Vivir intensamente**, aprovechando el tiempo al máximo, **no implica vivir aceleradamente.**

El liderazgo hay que ejercerlo a lo largo de toda la vida, es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en un "sprint" alocado.

**El vivir intensamente permite atender todas las facetas humanas** (personal, familiar, social y profesional) y no dejar ninguna de ellas desatendidas.

### **LÍDER CARISMÁTICO.**

El **carisma** se puede definir como una **facilidad innata de hacerse querer**, es un poder de atracción, es puro magnetismo personal.

El carisma tiene un **fundamento esencialmente genético:**

Unos (pocos) nacen con carisma y otros (la mayoría) no.

No obstante, aunque resulta muy difícil adquirirlo, **sí se pueden aprender ciertas técnicas que permiten suplir parcialmente su ausencia** o a realzar aún más el carisma que uno ya posee.

Es muy difícil precisar por qué una persona tiene carisma y otra no, pero la realidad es que el primero "enamora" y el segundo produce "indiferencia".

El líder carismático genera admiración.

**El carisma facilita enormemente el camino hacia el liderazgo**, si bien **no es una condición indispensable**:

**Se puede ser un extraordinario líder sin tener carisma y se puede tener muchísimo carisma y no ser un líder.**

La característica que define a un líder carismático es su **capacidad de seducir**, tiene una personalidad enormemente atractiva con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo.

El carisma permite unir el grupo alrededor del líder.

El líder carismático suele ser también un **gran comunicador**, tiene un poder natural de persuasión.

Ante el líder carismático el equipo suele perder cierta objetividad. El líder carismático disfruta normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados.

Se le "perdonan" los fallos y se mitifican sus logros.

El problema que plantea el líder carismático es que **la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él**.

**Es muy difícil encontrar a un sustituto** ya que eclipsará a cualquier aspirante a sucederle.

Un peligro que acecha especialmente al líder carismático es la **facilidad de caer en el endiosamiento**.

El grupo le rinde tanta pleitesía que no es extraño que pierda el sentido de la realidad

### **MODO DE ACTUAR DE UN LIDER.**

**El liderazgo de cada persona es diferente**, no hay dos estilos iguales.

El líder no se puede limitar a tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido. Cada líder es diferente y ejerce su liderazgo de manera particular.

En todo caso, **resulta muy útil la lectura de libros sobre liderazgo**, lo que permite conocer como actúan líderes de fama mundial.

**Se pueden tomar ideas**, ver nuevos enfoques, descubrir métodos aplicables a la propia empresa. Lo que **resulta estéril es pretender encontrar en estos libros un modelo infalible de dirección**.

Resulta inútil ajustarse a estereotipos, tratar de aplicar la última moda en "management" del algún reconocido "gurú" (por cierto tan cambiantes). Lo que sí es interesante es conocerlas y ver que se podría utilizar en la realidad en la que uno se mueve, pero con sentido crítico, sin pretender encontrar en estos modelos de laboratorio la solución a todos los problemas.

La realidad de cada organización es tan particular, tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad. Cada situación puede requerir un enfoque diferente.

**El modelo de dirección que aplique el líder se irá extendiendo a toda la empresa**, irá impregnando los distintos niveles jerárquicos.

Cuando los ayudantes ven como funciona el líder tratarán de imitarlo.

A la hora de establecer su modelo de dirección **el líder tendrá que enfrentarse muchas veces a la tradición de la empresa** ("esto se hace así porque siempre se ha hecho así").

**El líder tiene que estar dispuesto a atacar la rutina de las organizaciones,** cuestionando y cambiando los métodos que resulten ineficientes, eliminando aquellas tradiciones que supongan un freno al progreso.

Esto le llevará en ocasiones a **tomar decisiones que pueden "molestar" a ciertas personas.**

Hay que tener en cuenta que **no se puede complacer a todo el mundo todo el tiempo.** El líder que no quiere molestar a nadie puede terminar no adoptando medidas necesarias para la empresa, de modo que al final terminará molestando a todo el mundo.

Un líder debe ser capaz de cuestionar cuando sea necesario incluso a su jefe (dentro, por supuesto, de la máxima disciplina y respeto). El líder debe ser capaz de manifestar su discrepancia (en último término, el propio jefe se lo agradecerá)

**TRABAJO EN EQUIPO.** El éxito del líder depende en gran medida de **rodearse de un buen equipo,** de gente especialmente competente.

**Ningún líder pueda tener éxito en solitario.** La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores.

Además, **el futuro de la empresa exige que el líder forme un excelente equipo** que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

**El líder** tiene la suficiente seguridad en si mismo que **no teme rodearse de gente muy brillante,** no teme que alguien le pueda hacer sombra.

Cuando **el líder** elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. **Busca gente muy competente,** con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.

**Sería un enorme error rodearse exclusivamente de gente que piense como él,** gente poco problemática. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios, incluso habría que fomentarlas ya que las discusiones hacen salir a la luz lo que uno piensa realmente (siempre que estas discrepancias no deterioren la unidad).

**El trabajo en equipo conlleva compartir información**, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros.

En definitiva, **crear un ambiente participativo**, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

**El líder admitirá (y fomentará) la discusión mientras se abordan los problemas** (que la gente exponga sus puntos de vista), pero **una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura**.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo que el líder se preocupará por conseguir un **ambiente de entendimiento entre sus colaboradores**.

Es fundamental que haya **mucha comunicación dentro del equipo**.

Es necesario que sus miembros compartan la misma visión de empresa.

De ahí, la **importancia de mantener reuniones frecuentes** (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

**El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad**, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados.

**DIFICULTADES DEL LÍDER.** Entre los **peligros que acechan al líder** y que pueden determinar que su influencia sobre la empresa pueda llegar a ser negativa, podemos señalar los siguientes:

**Endiosamiento:** todo líder debe tener un nivel de autoconfianza elevado, pero sin llegar a caer en el endiosamiento.

El líder se suele mover en círculos de poder, se codea con gente influyente, sus ordenes se cumplen sin objetar, nadie cuestiona sus decisiones, su presencia infunde respeto a sus subordinados, entre sus ayudantes abundan los aduladores en busca de su favor.

Todo ello puede hacer que poco a poco el líder se termine endiosando, **creyéndose un ser superior, infalible, en posesión de la verdad.**

A partir de entonces comenzará a no preocuparse por escuchar otras opiniones, a pensar que no necesita pedir consejos; se irá convirtiendo en un ser autoritario que todo lo gestiona a base de órdenes.

**El líder se hace distante, prepotente, avasallador, y la organización comienza a perderle su estima.**

Todo ello **va deteriorando el ambiente laboral**: un líder endiosado no es capaz de motivar. Su soberbia le lleva a cometer errores que no reconoce y de los que responsabiliza al resto del equipo.

## **2.4. Calidad total**

El tema de la calidad se ha visto enfocado a lo largo de la historia de varias formas diferentes. Empezando en cierto sentido con la organización taylorista del trabajo con el fin de mejorar tanto procesos productivos como los productos en sí, pasando por los controles estadísticos propagados por Deming y Juran (Deming 1986) para culminar en sistemas integrados de calidad total.

Para Sastre (1993) la gestión de la calidad total, CGT o TQM (en sus siglas en inglés), en palabras llamas hace referencia a un tipo de gestión para el triunfo a largo plazo buscando la satisfacción del cliente. GCT se basa en aunar la participación de todos los miembros de una organización para mejorar los procesos, productos, servicios y la cultura en la que trabajan, TQM beneficia a todos los miembros de la organización y a la sociedad.

Este trabajo se centra sobre todo, como antes mencionamos, en desarrollar el concepto de la calidad total. El lector interesado primeramente se preguntará por qué una empresa o una institución pública puede estar interesada en introducir un sistema de calidad y cuáles serán los beneficios a obtener

**El Resultado de un sistema de calidad total Satisfacción del cliente y supervivencia sostenida.** Debemos preguntarnos cuáles serán los beneficios cuantitativos y cualitativos de la implantación de un sistema de calidad total. Para responder a esta pregunta se dará un breve esbozo a los efectos positivos generales que en su totalidad y suma, confluyen en la mayor satisfacción del cliente y así en la supervivencia sostenida empresarial.

**Peter Linnert identifica que como pauta general los costes de calidad suman un 10% en términos de cifra de negocio de una empresa (Linnert 1992) y que un sistema de calidad total pudiera reducir éstos en un 4%. El sistema trabaja en todos los factores de la empresa, debido a su gran número Linnert los desglosa de forma más genérica como costes de: Errores externos, Errores internos, Evaluación y Prevención .**

#### **✓ LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA CALIDAD TOTAL.**

Para obtener los efectos arriba mencionados es absolutamente imprescindible de introducir en la empresa un sistema de calidad que disponga de un enfoque global y total de la empresa, sus procesos, su situación en el mercado y de los clientes con los que cuenta. Este sistema tiene que considerar en sus funciones la totalidad de la empresa.

James identifica cinco funciones de la gestión de la calidad total (James 1997):

- Planificación
- Dirección
- Organización
- Personal
- Control

Desde el punto de vista de los elaboradores de este trabajo parece ofrecerse la posibilidad de condensar estos cinco puntos en solamente cuatro puntos. Ya que la



dirección y en concreto el liderazgo dependerán de los recursos humanos y de la estrategia a emplear.

- Planificación de la calidad (estrategia)
- Organización de la calidad (estructura)
- Calidad reside en el personal (rr.hh.)
- Control continuo de calidad

Estas cuatro dimensiones por su puesto siempre estarán centrado en aumentar el nivel de satisfacción proporcionado al cliente. Los siguientes capítulos desarrollarán estas cuatro dimensiones de forma detallada

### ✓ **ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD**

Hemos visto los beneficios que GCT puede tener en la empresa y el entorno global de la empresa, un entorno competitivo y dinámico, un entorno cambiante donde sólo sobrevive el que mejor se adapte, en definitiva el que esté orientado al cliente y a los cambios tecnológicos. Las empresas pueden hacer uso de la GCT para adquirir una ventaja competitiva a largo plazo, pero esta sólo será efectiva si lo acompaña de planes de mejora continuas y de técnicas como el benchmarking, y lo asimila en la estrategia global de la empresa, estableciéndolo en su misión, sino sería imitado fácilmente y desaparecería esta ventaja competitiva en el corto plazo.

Ampliando a Grant (1995), deberemos determinar: ¿Quiénes somos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué estructura, recursos y capacidades tenemos?, ¿Quiénes son nuestros competidores?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cómo vamos a hacerlo?..

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Dentro del establecimiento de una ventaja competitiva en la estrategia de negocio Porter (1985), tal como se muestra en la ilustración de la página anterior, definía la estrategia de liderazgo en coste o en diferenciación como excluyentes, como dice Grant (1995) una de las mayores aportaciones de la GCT ha sido refutar este mito.

La Calidad en términos generales sigue siendo más una estrategia de ventaja es costes, que una ventaja en diferenciación, ya que la mayoría de las empresas incorporan políticas de calidad, por lo que ya no es un recurso básico sino que ha pasado a ser fundamental, como estándar, como barrera de entrada. Realmente la GCT si puede ser una combinación de las dos estrategias ya que como hemos visto en el apartado dos produce reducciones de costes, a la vez que incorpora técnicas de mejoras continuas, como el benchmarking, combinado con una política de recursos humanos acorde, para mantener una barrera de entrada a competidores, un How-Know específico.

Antes de decidir si vamos a utilizar la GCT como herramienta estratégica, deberemos estar seguros que nuestra organización, nuestros empleados, nuestros clientes van a salir beneficiados de esta decisión, para ello podemos realizar un análisis interno y externo, podemos utilizar el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

### **EL BENCHMARKING.**

En la GCT la utilización del benchmarking puede traer muchas ventajas. Según Grant (1996) para identificar y valorar las capacidades de una empresa, su directivos deben analizarla con amplitud, profundamente y desde una perspectiva diferente. Para la objetividad es crucial establecer medidas cuantificables de los resultados que permitan la comparación de una empresa con otra. El Benchmarking es una herramienta para valorar y desarrollar las capacidades organizativas a través de una detallada comparación con otras empresas y organizaciones.

Para Arbide (1993): “Benchmarking es el proceso continuo extenso a todas las funciones de la compañía que mide nuestros productos, servicios y actividades en general con los de nuestros competidores y/o con aquellas empresas que son reconocidas líderes en el mercado”. Y continúa: “La meta final del proceso de benchmarking es el liderazgo en áreas de calidad, fiabilidad de los productos y coste percibido por el mercado y los clientes.”

## GESTIÓN DEL CAMBIO

Los cambios que alcanzan a toda la organización son efectivos, pero es necesario una gran cantidad de tiempo para ponerlos en práctica, y provocan muchos problemas relacionados con el control. Los programas más reducidos son útiles, pero podrían estar afectados por un cambio aislado, donde podrían verse afectadas las relaciones externas. Los enfoques estructurados implican que las personas relevantes serán informadas de los cambios y de cómo les afectan. Estas personas también recibirán información sobre los objetivos del programa, cómo se tratarán los conflictos y que recursos y apoyo están disponibles para ayudar a los individuos a gestionar el proceso de cambio con eficacia.

Cuestiones envueltas en una implantación con éxito de un programa de cambio son la formación de una visión, la adaptación de la planificación y el seguimiento continuo del proceso del cambio.

### ✓ LA ORGANIZACIÓN ENFOQUE INTEGRAL.

Históricamente un empleado sabía lo necesario en lo que se refería a su propio trabajo, pero las implicaciones de su labor en las fases productivas posteriores no le interesaban mucho. **Pfeiffer resalta la necesidad de implementar un enfoque procesual ya que los empleados y la empresa en sí piensan en funciones, es decir, en sus barreras departamentales, mientras que los clientes piensan más bien en metas procesuales, que podrían ser tiempos reducidos de entrega, precio aceptable, productos de alto rendimiento etc. (Pfeiffer 1996).**

Es imprescindible que la empresa entera adopte la misma visión de las metas a conseguir que han sido identificados como los que el cliente requiere durante el proceso de planificación (véase capítulo 3) para así compaginar las diferentes metas de cada una de las partes.

## 2.5. La gerencia educativa

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo Actual.

Es conocido también que lo que respecta a lo que es un Gerente como Líder se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente.

En atención a lo acotado, Rubio (1995), al referirse a las dos definiciones, expresa: "Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden" (p. 68). Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Pérez (1996), señala: "La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización" (p.10). Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Lo que si está claro es que el Gerente Educativo, debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se

lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Cada individuo en el desempeño de sus funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderizar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Peña (1990), lo define como: "La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupos" (p. 150) Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimiento, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas. En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia

de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducir las a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Asimismo, Díez (1994), distinguen cuatro estilos de liderazgo, entendiendo el situacional como el comportamiento que deben adoptar los líderes para enfrentar diferentes situaciones.

Los Gerentes Educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

**Al hablar sobre LIDERAZGO MOTIVADOR SOCIAL, se tiene que** se hace referencia a cargos gerenciales, de inmediato se piensa en mando pero esta acción lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir la acción de otros, en este caso de los docentes, y que la conducción de una organización educativa requiere más que "órdenes" para ser satisfactoria.

Las nuevas concepciones directivas han erradicado esa autoridad y la han sustituido por una función motivadora, a través de la cual el recurso humano con su personalidad y potencialidades pueda desempeñarse plenamente en sus labores administrativas y técnico – docentes, y evaluar sus propias realizaciones mediante las normas imperantes.

En relación a lo expresado, Spigman citado por Meza (1994), considera que: "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización" (p. 44).

El gerente líder debe cambiar esta actitud de omnipotencia y establecer un criterio directriz con una carga interactiva y motivadora, sustituyendo el viejo concepto de controles extremos y externos por otros sistemas más efectivos de control interno, que hagan que se trabaje no porque otra persona quiera, sino porque el mismo decide que tiene que hacerlo, porque está convencido de la importancia de su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como un hombre de convicción y libre.

La situación del mando por la concepción de dirección administrativa, y mejor aún por la de liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado. La gerencia así entendida, se basa en que la gente quiere trabajar. No se puede suponer que no quiere laborar. La mayor parte de la gente se desintegra física y moralmente sino trabaja.

## **2.6. Epistemología de la gerencia educativa**

La preocupación está relacionada con la necesidad de realizar una construcción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración de la educación. Los esfuerzos realizados en el pasado reciente, en el contexto ampliado del enfoque sociológico y a la luz de las nuevas exigencias nacionales e internacionales, presentan resultados de naturaleza y alcance diversos. Se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas. En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar y la educación superior, como en la administración pública y empresarial, existe un

consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano. Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la Institución Educativa, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las instituciones educativas de la educación superior.

## **2.7. Filosofía de la gerencia educativa**

La inspiración del estudio de las ciencias sociales y la educación en los últimos siglos, ha estado basado especialmente en la tradición organicista y evolucionista del positivismo y la tradición crítica y liberadora del conflicto. Los citados esfuerzos de construcción teórica se apoyan en el convencimiento de que la evaluación de las bases epistemológicas que han inspirado las teorías organizativas y administrativas adoptadas históricamente en la educación permiten examinar, de modo más exhaustivo, el papel de la mediación administrativa en la organización y la gestión de los sistemas de enseñanza, de sus instituciones educativas, de los órganos administrativos y decidores de políticas educativas. Un proceso comprensivo de evaluación epistemológica no admite concesiones académicas ni establece condiciones teóricas. La única condición previa se relaciona con los valores éticos establecidos en conjunto por la ciudadanía, como la libertad y la equidad, que deben orientar la formación de una sociedad capaz de promover la calidad de vida humana individual y colectiva, a través de la incidencia en políticas públicas. Es a la luz de esa postura ética que se examina, en este trabajo de investigación, la naturaleza de la educación y de la calidad de educación, así como la aplicación de los conceptos de participación de la sociedad civil organizada y la incidencia en políticas educativas públicas en los diferentes enfoques adoptados en la administración de nuestras instituciones educativas y los órganos desconcentrados del Ministerio de Educación y Gobiernos Regionales.



## **2.8. La gestión educativa**

Algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional permite tener muy presente temas polémicos y necesarios de abordar, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos.

### **✓ ENFOQUE SISTEMICO**

Desarrollado por N. Wiener, C. Shannon, J. von Neumann y L. von Bertalanffy entre otros, parte de la premisa de que los objetos de la realidad, haciendo abstracción de su naturaleza concreta, son sistemas relativamente aislados o abiertos que tienen la propiedad general de ser influidos por sí mismos y por el resto del universo o medio ambiente y al mismo tiempo, de influir sobre sí mismo y sobre el medio ambiente.

Este enfoque postula que las influencias que reciben y ejercen los sistemas son estados o cantidades de información; y, que la información tiene una función de autorregulación, dirección y control, orientada de modo constante a disminuir la entropía que les es inherente en tanto sistemas concretos (CATALDO: 1980)

En el campo de gestión educativa que se pretende investigar el enfoque sistémico resulta inherente.

### **✓ TEORIA DEL EMPODERAMIENTO DE CAMBIO SOCIAL ORGANIZACIONAL**

La Teoría del Empowerment nace complemento de los conceptos de Cambio organizacional, como lo son la Total Quality, Reingeniería y el Just in Time entre otros; en el año 1988: promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. El término “autoliderazgo”, que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro.

El Empowerment como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una organización no sólo una aptitud trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentre “facultado” para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo. El objetivo principal de esta operación se basa en tres pasos: Compartir la información con todos los miembros de la organización, autonomía por medio de fronteras, reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

### ✓ LA POLÍTICA EDUCATIVA

En tanto consenso- debe ir más allá de los intereses ideológicos, partidistas y economicistas de los grupos políticos y de presión que operan en una sociedad. La Política Educativa emerge de una concepción de poder, pero de un poder consultado, consensuado y con disensos administrados. "La Reforma ha sido diseñada e implementada a través del Ministerio de Educación y sobre la base de un amplio consenso nacional acerca de la prioridad del sector, en el marco de un sistema descentralizado e incorporando a los diversos actores educativos". Es fundamental diseñar la Política Educativa junto a los principales actores con interés vertido en la educación.

## **2.9. El modelo de gestión educativa de calidad**

### ✓ SU INCIDENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN.

El modelo de gestión de la calidad educativa concibe la escuela como un sistema de organización de experiencias para los aprendizajes, pues en última instancia la función de ésta es crear condiciones para que sus estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares del grado que cursan.

De acuerdo con el modelo, la gestión son acciones institucionales y pedagógicas que entrelazadas entre sí logran los aprendizajes. Es decir, organiza todos los recursos (oportunidades educativas) y a las personas en un sentido y propósito determinado.

Es la manera de concebir, planificar, organizar, dirigir, administrar, evaluar y rendir cuentas para lograr mejores resultados en los aprendizajes. Su objetivo prioritario es fortalecer la dirección del Centro Educativo para promover el cambio hacia una cultura gerencial y responsabilidad de los resultados. Dicha gestión se realiza a través de tres estrategias generales: organizativa, de formación continua y acompañamiento.

### ✓ **LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**

La administración escolar, es una disciplina que en los últimos tiempos ante la “sociedad de conocimiento” está haciendo un llamado a los actores educativos para que recuperen la capacidad de crear un nuevo futuro. Con mayor imaginación y con base en las posibilidades que somos capaces de visualizar como factibles.

Existe una nueva visión en donde las oportunidades y el cambio, han pasado de una visión mecanicista y causal de la naturaleza hacia una visión muy diferente. Similar a la de un escenario o un teatro diseñado.

## **2.10. Desarrollo organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

### **2.11. Desarrollo institucional**

Al hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.

Así, el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones.

### **2.12. El modelo de gestión educativa y su incidencia en la administración**

Es obtener calidad en una gestión educativa implica que todos los actores de la misma se involucren, constituyan y se hagan partícipes de impulsar dicha gestión haciendo especial énfasis en la pertenencia y eficacia de las acciones que se van a llevar a cabo, y fortaleciéndose uno a otro a través del equipo de gestión que ayuda a resolver las problemáticas a afianzar las bases de desarrollo y muy especialmente a cubrir las necesidades que se presenten dentro del ámbito escolar tanto docente administrativo como familiar comunitario.

El modelo de gestión “es una guía que orienta los procesos de gestión institucional y pedagógica para propiciar la mejora continua de la calidad educativa e Indurin logros de aprendizaje en todos los miembros de la comunidad educativa, de manera especial, en todos los niños y niñas, adolescentes y personas adultas”.

Dentro de los modelos de gestión se incluye una educación con propósitos concretos que determinen:

Cada docente y educando tendrán que asumir los procesos de transformaciones, teniendo en cuenta el proceso de planificación de todo el proceso acompañamiento continuo y sistemático en las labores e implementación de factores

que les permitan llevar a cabo una mejor práctica educativa y por supuesto una evaluación continua de todo lo que se esté llevando a vías de hecho dentro del ámbito escolar.

La calidad según la propuesta del proceso de gestión de calidad de la Secretaría de Estado de Educación se define como el rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente o libertad de diferencia en el producto que exhiba la falta de satisfacción del cliente también es vista en dicho documento, que calidad es la conformidad con las necesidades y no elegancia pero buscando nosotros esta definición en un diccionario de la lengua castellana encontramos que calidad es característica que hacen que algo sea bueno o malo según los elementos que la compongan.

Hay amplio consenso en que el Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos es un aporte, que tiene el carácter de una iniciativa socializadora e integradora entre los organismos y la sede central y entre éstos y los Centros Educativos,

El modelo de gestión de la calidad para los centros educativos es un excelente aporte técnico para impulsar la calidad de la educación general. En términos objetivos, su actual formulación es de carácter esencialmente técnico. El desafío es producir un documento de divulgación masiva, con una adecuada mediación comunicacional y pedagógica, con miras a su estudio y apropiación con el personal docente, técnico y administrativo de los centros educativos, así como por la comunidad escolar y la comunidad educativa de la sociedad dominicana.

Contribuir al mejoramiento sustantivo de los aprendizajes en la Ciencia y la Tecnología, en la Matemática en la preparación para el mundo del trabajo y contribuir al mejoramiento de los servicios a los/as docentes, es un costo que debe programarse con previsión y alto sentido de responsabilidad social.

# **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### TRATAMIENTO ESTADISTICO

#### 3.1. De los encuestados

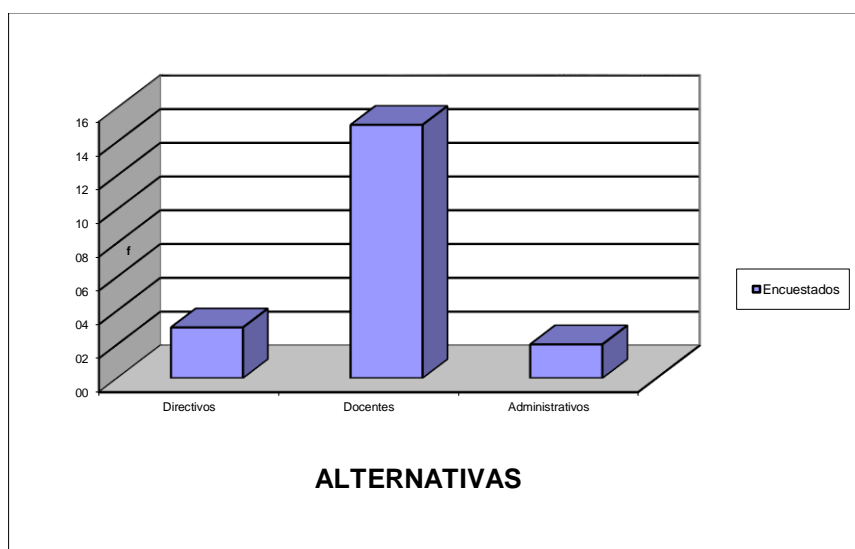
CUADRO N° 01

DE LOS ENCUESTADOS

P1	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS	
		f	%
a	Directivos	03	15.00
b	Docentes	15	75.00
c	Administrativos	02	10.00
TOTAL		20	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 01



FUENTE: CUADRO N° 01

### 3.2. Del clima institucional

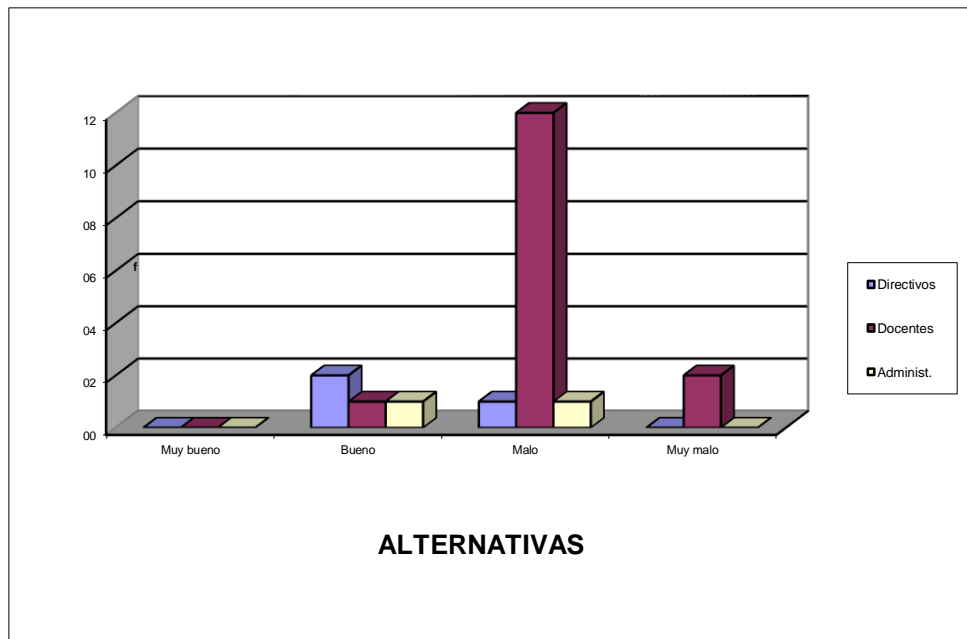
CUADRO N° 02

COMO CONSIDERA UD. EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL CENTRO EDUCATIVO

P2	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Muy bueno	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	Bueno	02	66.67	01	06.67	01	50.00
c	Malo	01	33.33	12	80.00	01	50.00
d	Muy malo	00	00.00	02	13.33	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 02



FUENTE: CUADRO N° 02



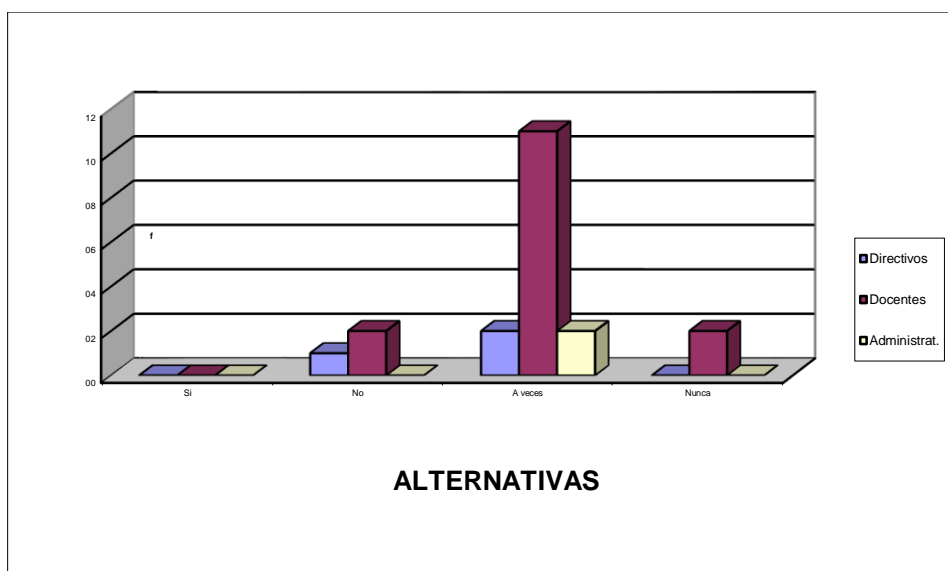
CUADRO N° 03

ESTA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. DADA A TRAVÉS DE SISTEMAS DE SIGNIFICADOS COMPARTIDOS POR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

P3	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	01	33.33	02	13.33	00	00.00
c	A veces	02	66.67	11	73.33	02	100.00
d	Nunca	00	00.00	02	13.33	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 03



FUENTE: CUADRO N° 03

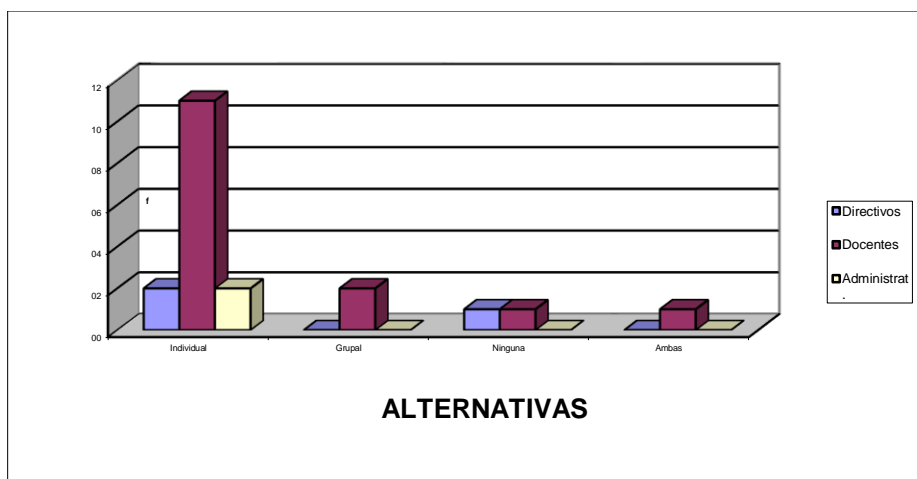
CUADRO N° 04

LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA  
DENTRO DE LA I.E. ES EN FORMA

P4	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Individual	02	66.67	11	73.33	02	100.00
b	Grupal	00	00.00	02	13.33	00	00.00
c	Ninguna	01	33.33	01	06.67	00	00.00
d	Ambas	00	00.00	01	06.67	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 04



FUENTE: CUADRO N° 04

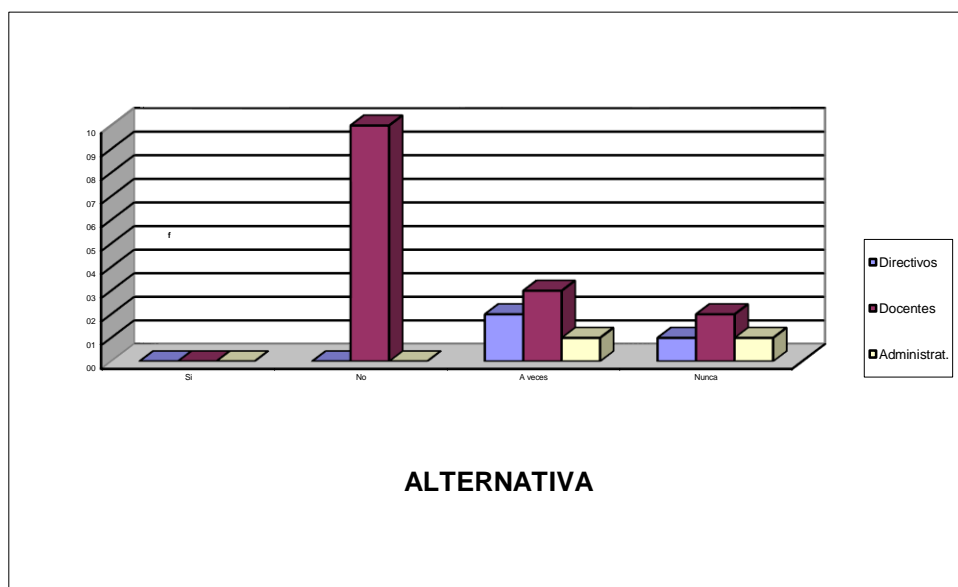
CUADRO N° 05

EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LA I.E. EJERCE MUCHA INFLUENCIA

P5	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	00	00.00	10	66.67	00	00.00
c	A veces	02	66.67	03	20.00	01	50.00
d	Nunca	01	33.33	02	13.33	01	50.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 05



FUENTE: CUADRO N° 05

### 3.3. Respecto a la organización educativa

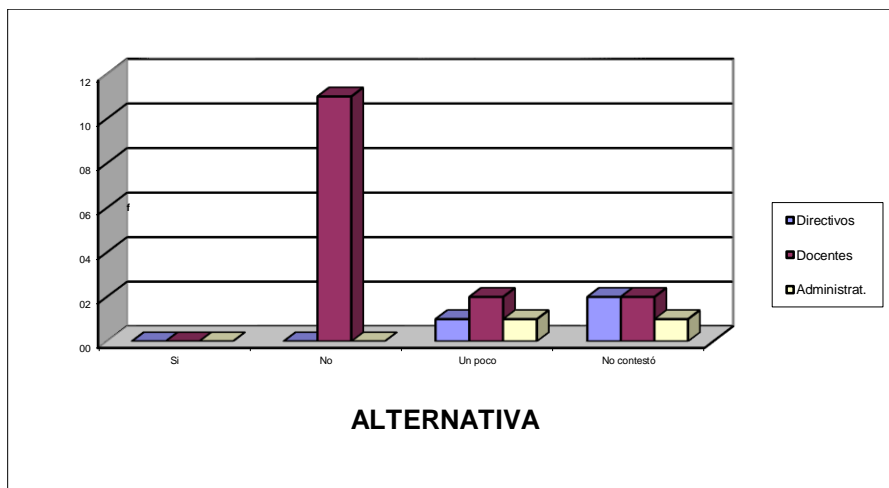
CUADRO N° 06

CONSIDERA QUE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA I.E.  
ES PERTINENTE

P6	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	00	00.00	11	73.33	00	00.00
c	Un poco	01	33.33	02	13.33	01	50.00
d	No contestó	02	66.67	02	13.33	01	50.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 06



FUENTE: CUADRO N° 06

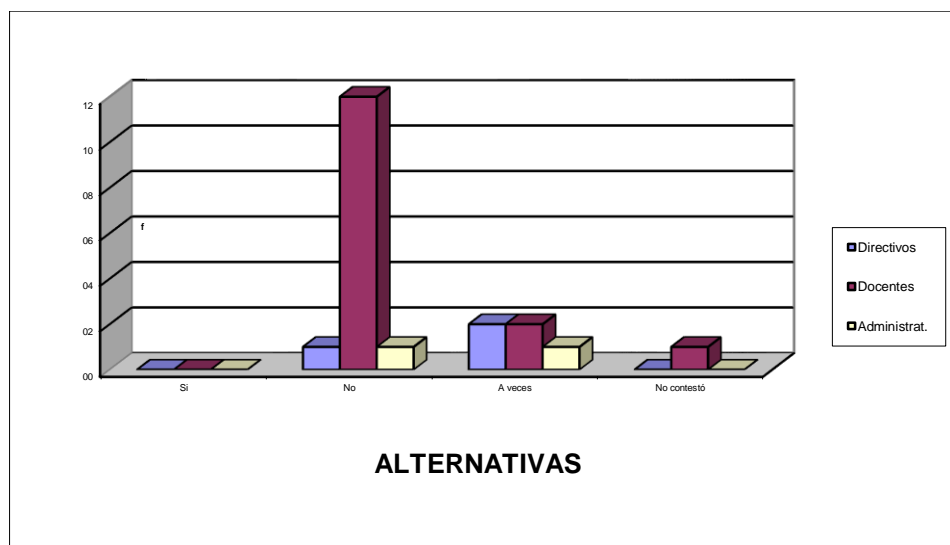
CUADRO N° 07

SE OBSERVA EN LA I.E. UNA ADECUADA Y RACIONAL DIVISION DEL TRABAJO EN OPERACIONES PEQUEÑAS Y SENCILLAS HACIA LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

P7	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	01	33.33	12	80.00	01	50.00
c	A veces	02	66.67	02	13.33	01	50.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 07



FUENTE: CUADRO N° 07

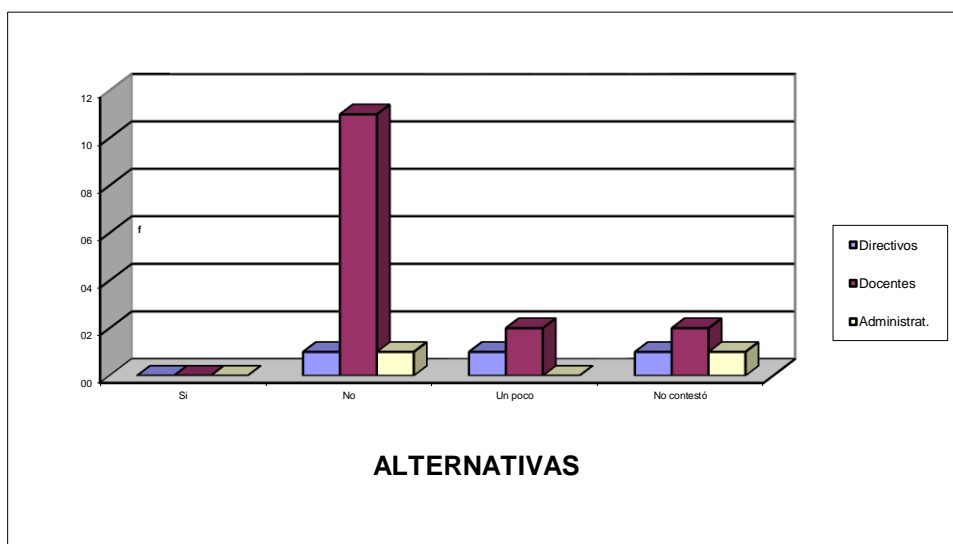
CUADRO N° 08

EL ORGANIGRAMA DE LA I.E. SE AJUSTA A LA REALIDAD SOCIO EDUCATIVA

P8	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	01	33.33	11	73.33	01	50.00
c	Un poco	01	33.33	02	13.33	00	00.00
d	No contestó	01	33.33	02	13.33	01	50.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 08



FUENTE: CUADRO N° 08

### 3.4. Con respecto al modelo de desarrollo de gestión institucional

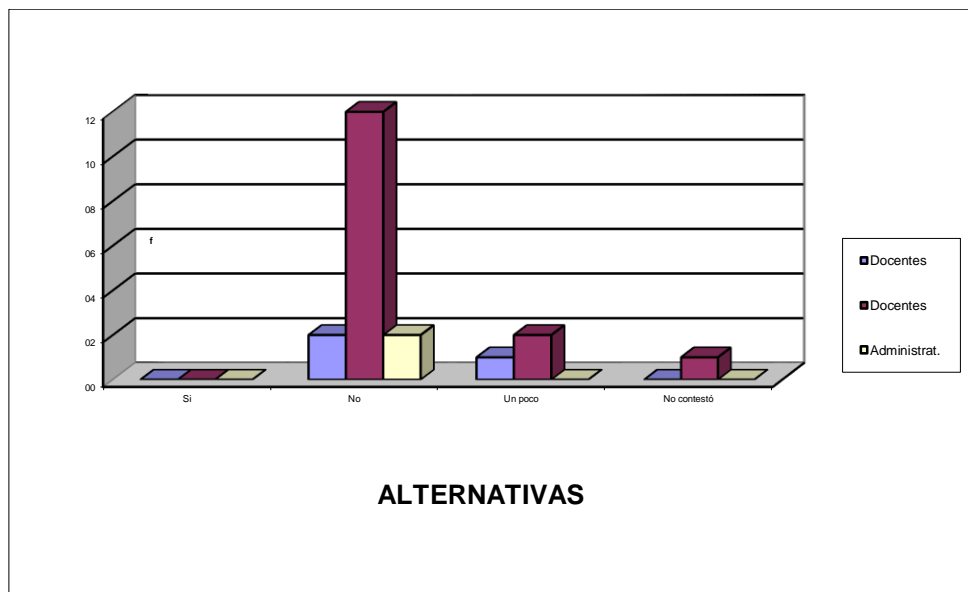
CUADRO N° 09

¿CUENTA CON FUNDAMENTOS TEORICOS BASICO QUE RIJAN LA BUENA MARCHA DE LA I.E.?

P9	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	02	66.67	12	80.00	02	100.00
c	Un poco	01	33.33	02	13.33	00	00.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 09



FUENTE: CUADRO N° 09

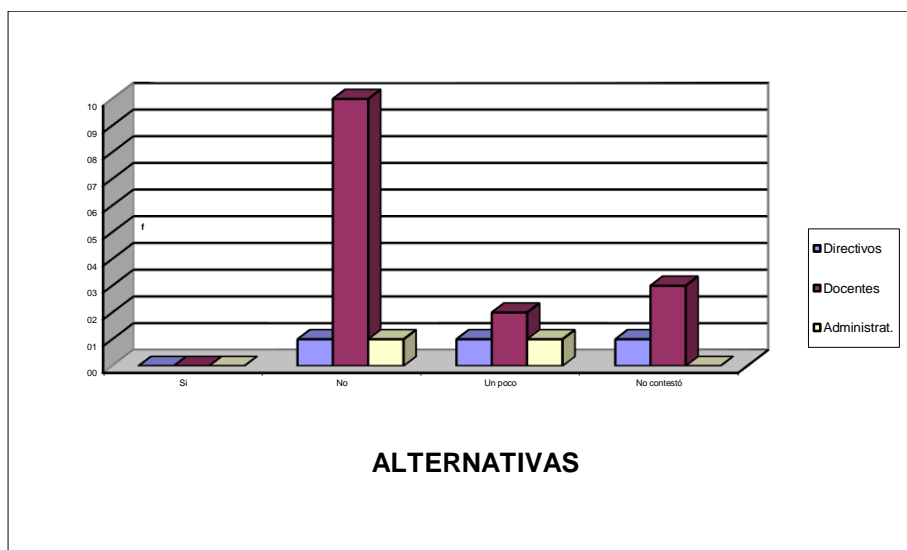
CUADRO N° 10

SE TIENE UNA CONCEPCION O IMAGEN ANTICIPADA, VIVIDA E IMAGINATIVA QUE SE PRETENDA ALCANZAR YA DONDE SE QUIERE LLEGAR COMO INSTITUCION

P10	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	01	33.33	10	66.67	01	50.00
c	Un poco	01	33.33	02	13.33	01	50.00
d	No contestó	01	33.33	03	20.00	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 10



FUENTE: CUADRO N° 10



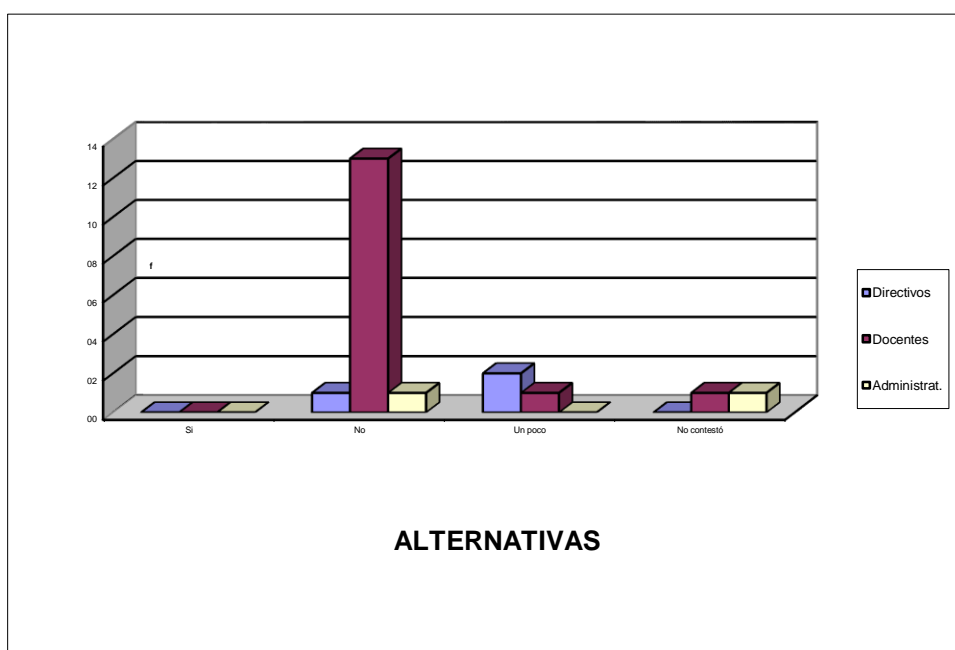
CUADRO N° 11

¿SE ESPECIFICA LA RAZÓN DE SER DE LA I.E. DETERMINANDO AL QUÉ NOS DEDICAREMOS Y CUÁL ES EL SERVICIOS ESPECIFICO QUE PRESTA?

P11	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	01	33.33	13	86.67	01	50.00
c	Un poco	02	66.67	01	06.67	00	00.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	01	50.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 11



FUENTE: CUADRO N° 11

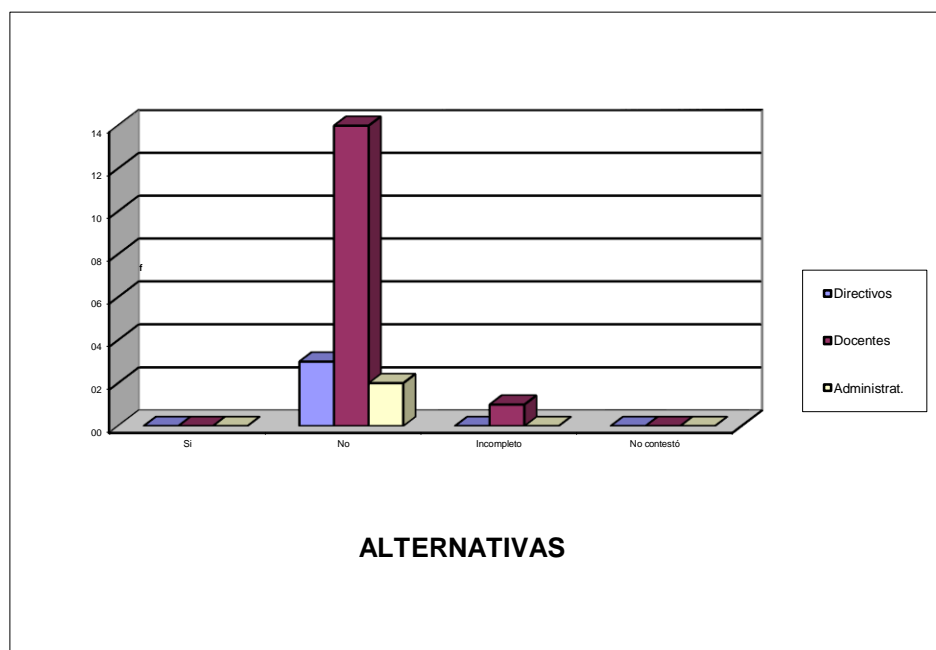
CUADRO N° 12

CUENTA CON ALGÚN DIAGNOSTICO EDUCATIVO, REALIZADO PARA ALGUN PROYECTO, DENTRO DE LA I.E.

P12	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	03	100.00	14	93.33	02	100.00
c	Incompleto	00	00.00	01	06.67	00	00.00
d	No contestó	00	00.00	00	00.00	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 12



FUENTE: CUADRO N° 12

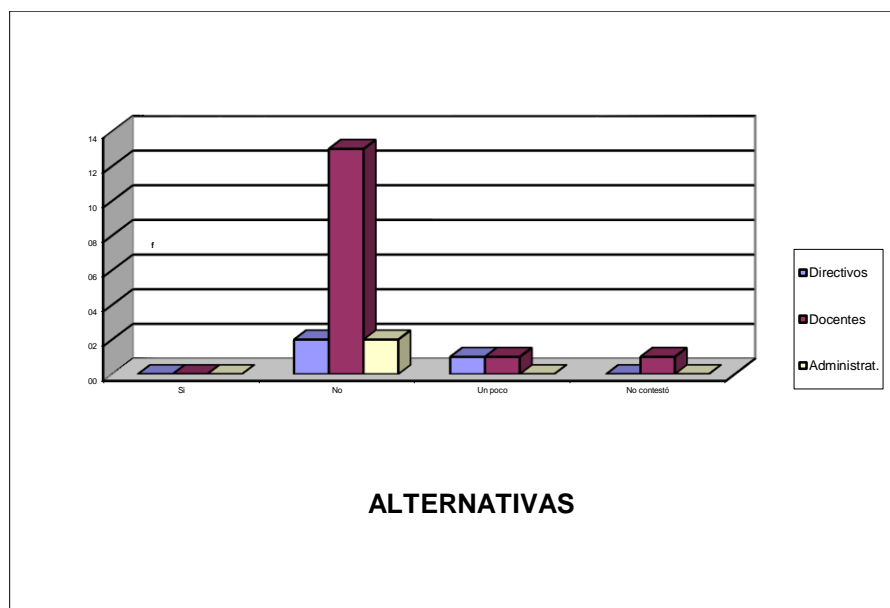
CUADRO N° 13

¿EXISTEN ALGUNOS FUNDAMENTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS SOBRE LOS CUALES SE SOSTIENEN LOS ASPECTOS TECNICOS PEDAGOGICOS?

P13	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	02	66.67	13	86.67	02	100.00
c	Un poco	01	33.33	01	06.67	00	00.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 13



FUENTE: CUADRO N° 13

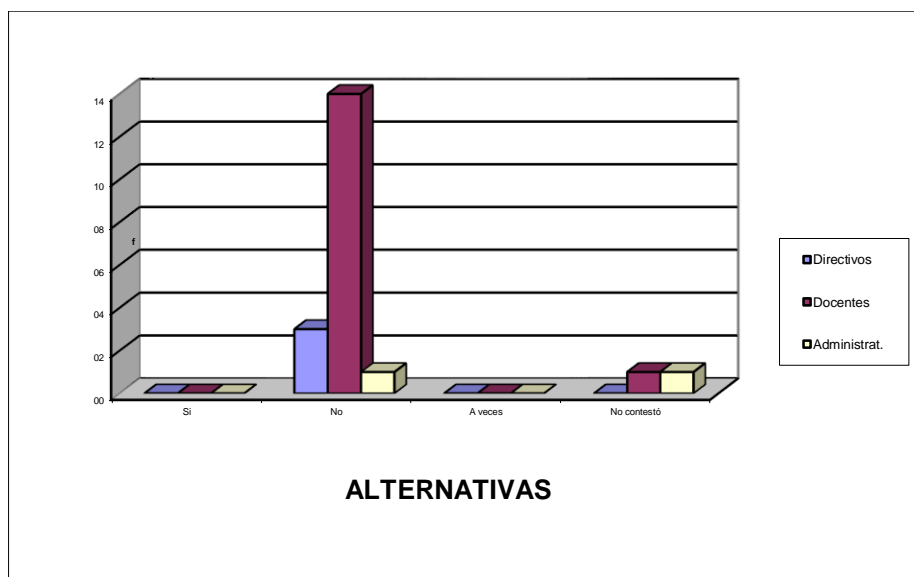
CUADRO N° 14

EL ENFOQUE PEDAGOGICO, CURRICULAR, DIDACTICO Y EVALUATIVO ES TOMADO EN CUENTA POR LOS DOCENTES PARA LA EJECUCION DE SU TRABAJO

P14	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	03	100.00	14	93.33	01	50.00
c	A veces	00	00.00	00	00.00	00	00.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	01	50.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 14



FUENTE: CUADRO N° 14

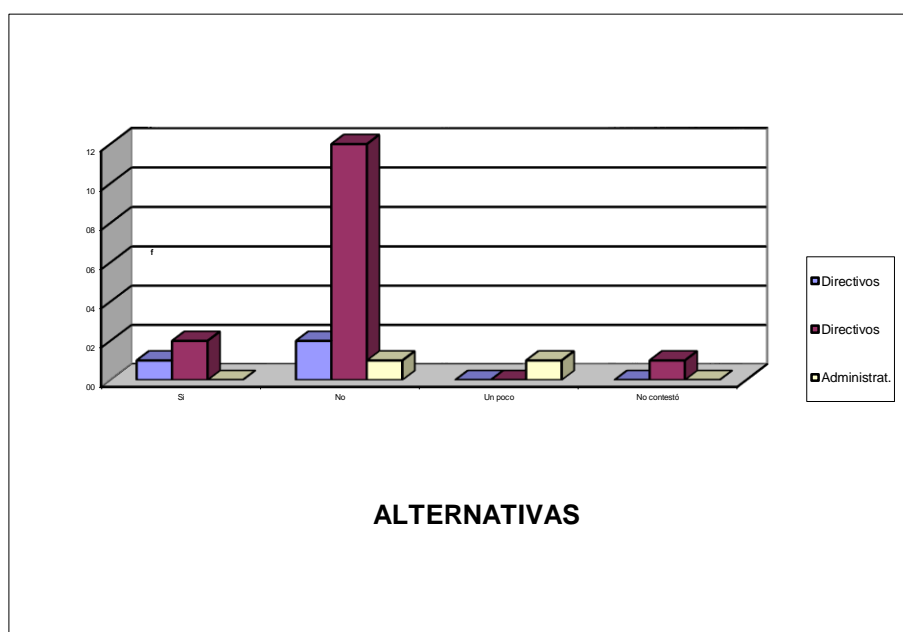
CUADRO N° 15

EL PERFIL IDEAL DEL ALUMNO Y DEL DOCENTE SE ENCUENTRAN BIEN DEFINIDO EN LOS DOCENTES DE LA I.E.

P15	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	01	33.33	02	13.33	00	00.00
b	No	02	66.67	12	80.00	01	50.00
c	Un poco	00	00.00	00	00.00	01	50.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 15



FUENTE: CUADRO N° 15

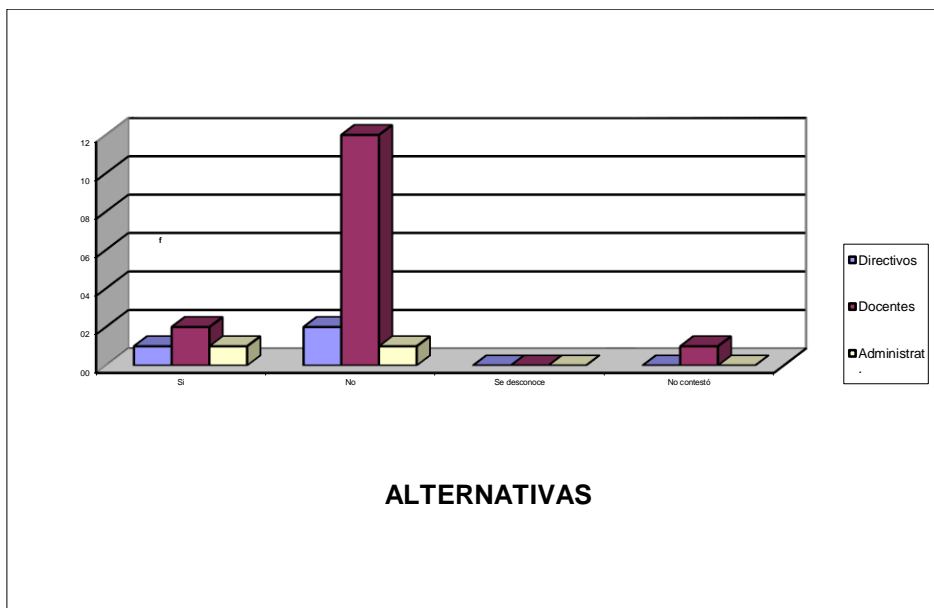
CUADRO N° 16

DENTRO DE LOS LINEAMIENTOS EDUCATIVOS NACIONALES ¿LOS PROFESORES TIENEN CONOCIMIENTO DE ALGUNA PROPUESTA CURRICULAR QUE ORIENTE SU LABOR DOCENTE?

P16	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	01	33.33	02	13.33	01	50.00
b	No	02	66.67	12	80.00	01	50.00
c	Se desconoce	00	00.00	00	00.00	00	00.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 16



FUENTE: CUADRO N° 16

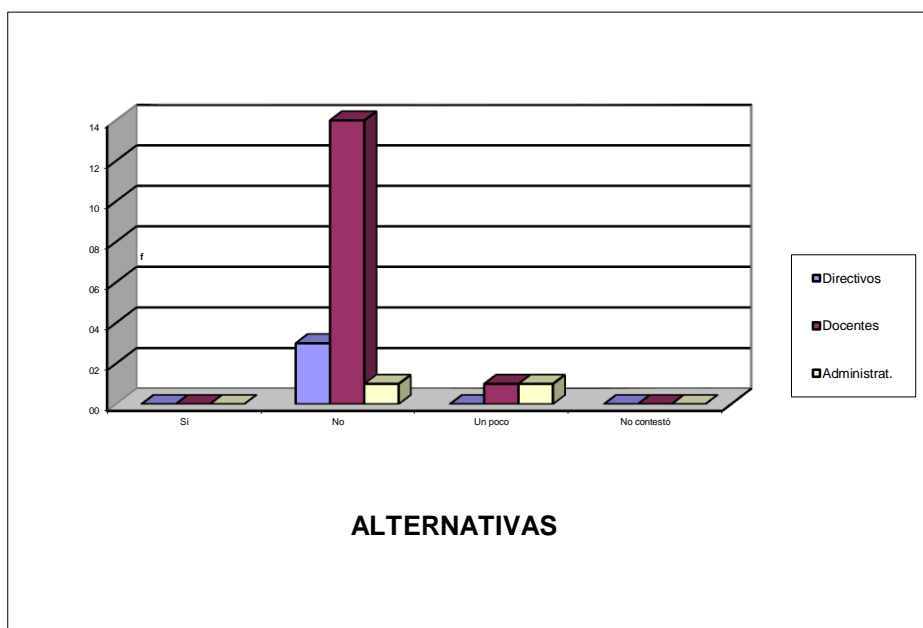
CUADRO N° 17

LOS DIRECTIVOS Y/O ENCARGADOS DE LA I.E. MANEJAN EN FORMA RIGUOSA LA CONCEPCION SOBRE GESTION Y LA APLICAN

P17	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	03	100.00	14	93.33	01	50.00
c	Un poco	00	00.00	01	06.67	01	50.00
d	No contestó	00	00.00	00	00.00	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 17



FUENTE: CUADRO N° 17

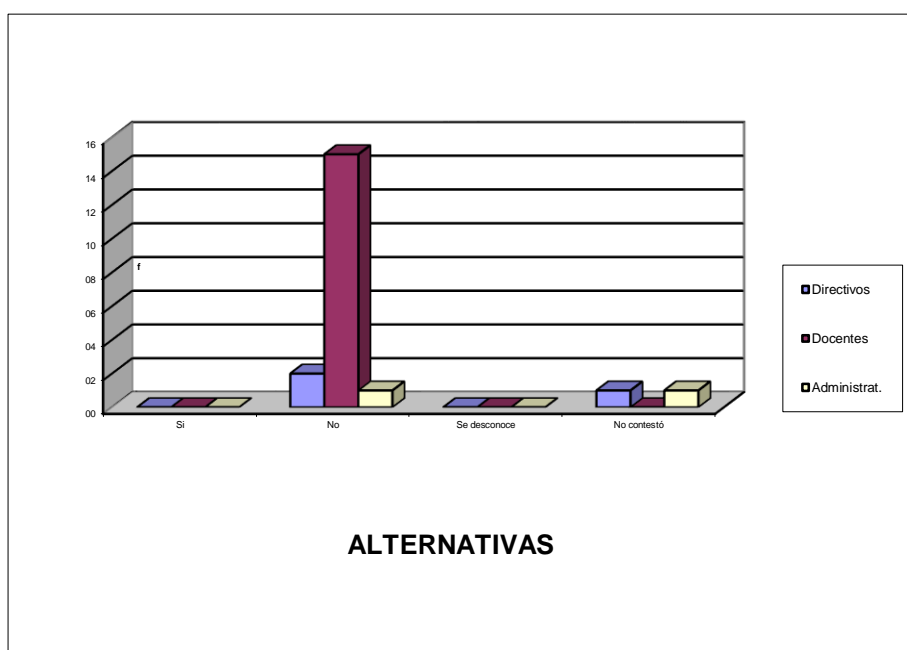
CUADRO N° 18

SE CUENTA CON ALGUNOS LINEAMIENTOS DE GESTION DENTRO DE LA I.E.

P18	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	02	66.67	15	100.00	01	50.00
c	Se desconoce	00	00.00	00	00.00	00	00.00
d	No contestó	01	33.33	00	00.00	01	50.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 18



FUENTE: CUADRO N° 18



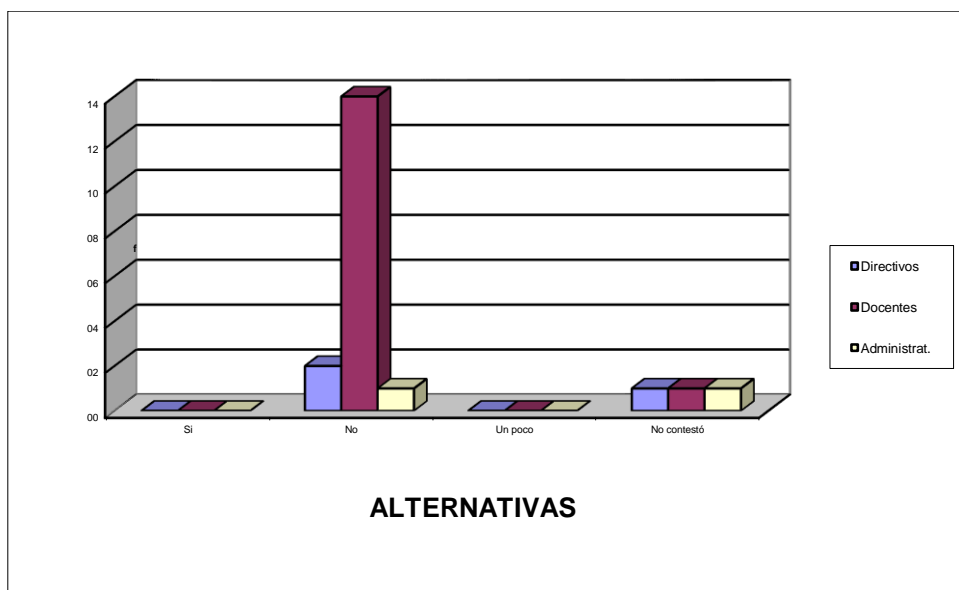
CUADRO N° 19

SE TIENE ALGUNAS POLITICAS EDUCATIVAS QUE ORIENTEN LA LABOR FORMATIVA, QUE SE ENCUENTREN INMERSAS EN ALGUNO PROYECTO EDUCATIVO

P19	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	02	66.67	14	93.33	01	50.00
c	Un poco	00	00.00	00	00.00	00	00.00
d	No contestó	01	33.33	01	06.67	01	50.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 19



FUENTE: CUADRO N° 19

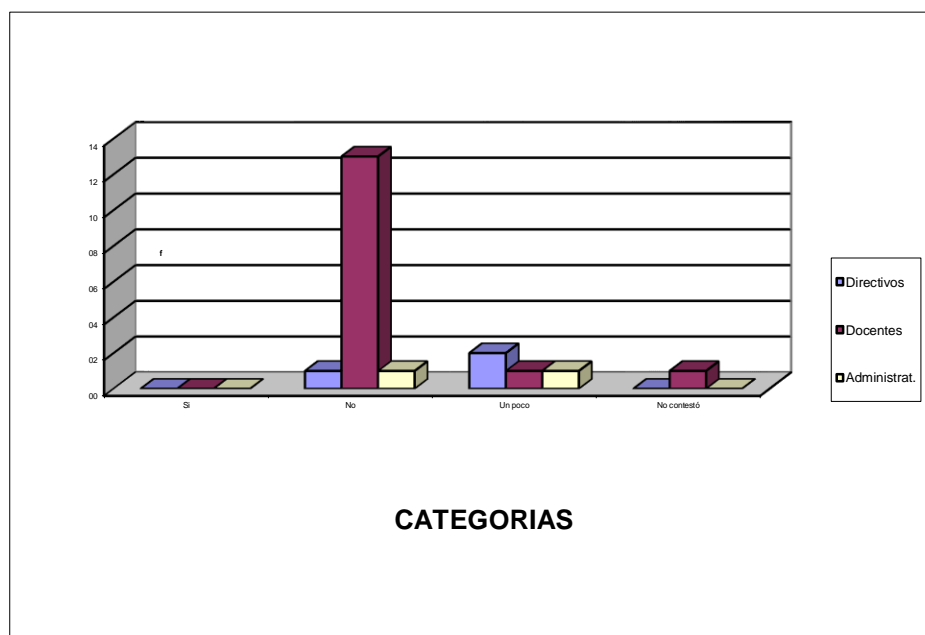
CUADRO N° 20

LA GESTION QUE SE DESARROLLA EN LA I.E. ESTÁ ORIENTADA EN BASE  
AL LIDERAZGO Y CALIDAD TOTAL

P20	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	Si	00	00.00	00	00.00	00	00.00
b	No	01	33.33	13	86.67	01	50.00
c	Un poco	02	66.67	01	06.67	01	50.00
d	No contestó	00	00.00	01	06.67	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 20



FUENTE: CUADRO N° 20

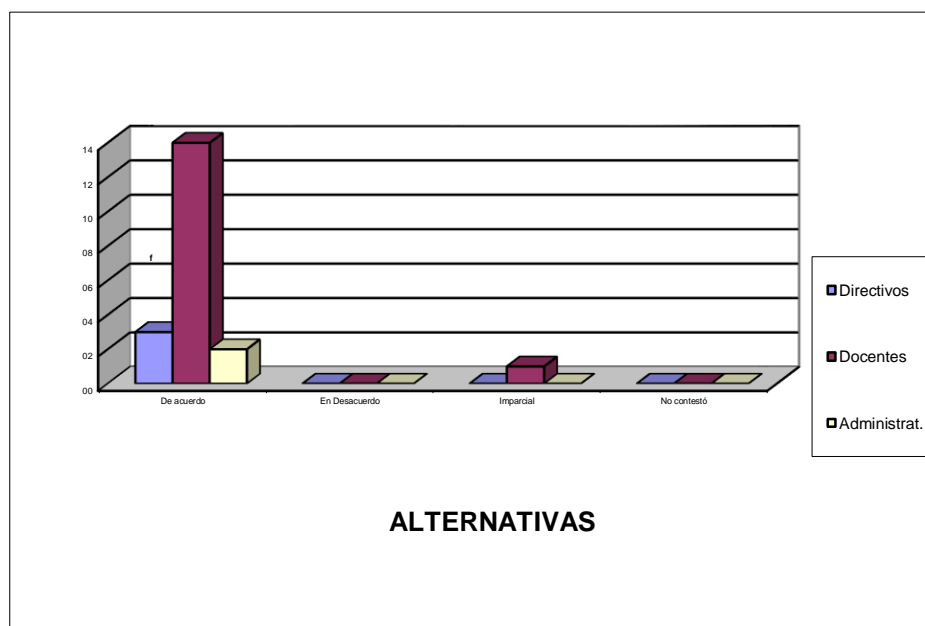
CUADRO N° 21

¿CREES QUE ES IMPORTANTE CONTAR CON UN MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL BASADO EN EL LIDERAZGO Y CALIDAD TOTAL?

P21	ALTERNATIVA	DIRECTIVOS		DOCENTES		ADMINIST.	
		f	%	f	%	f	%
a	De acuerdo	03	100.00	14	93.33	02	100.00
b	En Desacuerdo	00	00.00	00	00.00	00	00.00
c	Imparcial	00	00.00	01	06.67	00	00.00
d	No contestó	00	00.00	00	00.00	00	00.00
TOTAL		03	100.00	15	100.00	02	100.00

Fuente: Instrumento aplicado a directivos, docentes y administrativos de la I.E. Toribio Casanova López.

GRAFICO N° 20



FUENTE: CUADRO N° 20

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA TEÓRICA**

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA TEÓRICA

### 4.1. Modelo de desarrollo institucional propuesta de gestión



#### DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

- |     |                 |   |                          |
|-----|-----------------|---|--------------------------|
| 01. | Región          | : | Cajamarca                |
| 02. | Provincia       | : | Cajamarca                |
| 03. | Distrito        | : | Cajamarca                |
| 04. | Nombre          | : | “Toribio Casanova López” |
| 05. | Nivel Educativo | : | Secundaria               |
| 06. | Modalidad       | : | Menores                  |
| 07. | Variante        | : | Científico – Humanista.  |
| 08. | Turno           | : | Tarde                    |
|     |                 |   | 1.00 pm a 6.30 pm.       |
| 09. | Dirección       | : | Jr. Dos de Mayo N° 875   |

2015

**LA PROPUESTA DE GESTION**  
**BASADA EN EL LIDERAZGO**  
**Y CALIDAD TOTAL**

**A. EN RELACION A LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

**“Es conferir personalidad a la Institución Educativa a  
través de acciones educativas que implica la  
participación consensuada de los actores del centro  
educativo y agentes de la Comunidad Educativa”**

**1.1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE NUESTRA LABOR**

- **HOMBRE:** Persona inteligente y sociable, capaz de aprender a transformar la realidad para mejorar su calidad de vida.
- **EDUCACION:** Proceso integral, dinámico, permanente y sistemático tendiente a transformar la realidad para satisfacer necesidades socioculturales.
- **SOCIEDAD:** Conjunto de personas que interactúan en un mismo espacio, buscando objetivos comunes para el bienestar general.
- **APRENDIZAJE:** Proceso humano permanente, por el cual se desarrollan habilidades que permiten actuar, adoptando nuevas estrategias de conocimiento.
- **ENSEÑANZA:** Proceso de intercambio de experiencia para producir cambios en el sujeto que aprende.
- **COMPETENCIA:** Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten al individuo solucionar problemas y adaptarse a diferentes situaciones, a través de experiencias.

- **INNOVACION EDUCATIVA:** Cambio en la gestión y actitud para afrontar la acción educativa con nuevos paradigmas orientados a la mejora educativa de los actores y el proceso.

## 1.2. VISION

“Ser una Institución Educativa innovadora que promueve la formación integral mediante la generación de aprendizajes significativos; así como la práctica de valores morales y espirituales, apoyados en las nuevas TIC que permite a nuestros alumnos una exitosa integración al sistema competitivo actual”.

## 1.3. MISION

Buscar creativamente la innovación de la institución, en base a nuestra realidad para lograr educandos con habilidades, actitudes, conocimientos y valores útiles fomentando la superación personal y social; así como la preservación de su cultura.

## 1.4. LEMA: Estudio – Esfuerzo – Dedicación.

# B. EN RELACION AL ANALISIS DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

## 2.1. ELABORACION DEL ANALISIS FODA

### 2.1.1. Area Técnico – Pedagógica

#### ✓ Docentes

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad en informática básica.</li> <li>• Apertura al diálogo e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de trabajo con entes ejecutores institucionales capacitadoras y otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe mucha proyección a la comunidad.</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos básicos no compensatorios.</li> </ul>

interaprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la Institución Educativa.</li> <li>• Liderazgo e iniciativa, trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de nuevas tecnologías y medios de información.</li> <li>• Solidarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a medios de comunicación: internet, televisión, teléfono, radio, periódico, bibliotecas, etc.</li> <li>• Relaciones interinstitucionales adecuadas.</li> <li>• Perfeccionamiento docente</li> </ul>	distanciadas involuntariamente . <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad para asumir responsabilidades y riesgos.</li> <li>• Impuntualidad en la entrega de documentos y asistencia a reuniones.</li> </ul>	
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la participación de los docentes en eventos sociales y culturales de la comunidad.</li> <li>• Planificar espacios de reuniones de acuerdo a los intereses y necesidades de los docentes.</li> <li>• Motivar y premiar a los docentes en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, fermentando su participación voluntaria con iniciativa y creatividad.</li> <li>• Programar talleres de capacitación y autocapacitación en informática básica y pedagogía, al término de cada trimestre y/o unidades, donde la Dirección de la I.E. apoyará con materiales.</li> </ul>			



✓ **Alumnos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practican algunos valores, tales como: solidaridad, participación y puntualidad.</li> <li>• Espíritu de superación.</li> <li>• Identificación con la Institución Educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con vías de comunicación carrozables y algunas rutas con tránsito continuo.</li> <li>• Tienen acceso a medios de comunicación como: Biblioteca, Radio e Internet.</li> <li>• Cuentan con un Centro de Salud y servicios básicos de luz, agua y teléfono público.</li> <li>• Tienen las posibilidades de acceso a centros de educación superior: CEOS, Institutos Pedagógicos, Universidades.</li> <li>• Presencia de lugares turísticos y medio ambiente saludable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento escolar.</li> <li>• Falta de práctica de algunos valores como: Responsabilidad, respeto y aseo.</li> <li>• Falta de análisis, interpretación, creatividad y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción de algunos alumnos en pandillaje juvenil.</li> <li>• Ambiente familiar y social machista.</li> <li>• Incomunicación entre padres e hijos.</li> <li>• Analfabetismo o y desocupación laboral de los padres.</li> <li>• Factores ambientales adversos en los meses de marzo, abril y diciembre.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar, preparar y orientar la creatividad de los alumnos para mejorar sus aprendizajes poniendo en práctica Técnicas de Estudio, uno permanente de la Biblioteca, materiales educativos, recursos informáticos y la ecología del lugar.</li> <li>• Incentivar, rescatar la práctica de valores, mediante el ejemplo y el uso permanente por parte de toda la comunidad educativa, tratando de generar AUTODISCIPLINA.</li> <li>• Orientación vocacional y preparación de los alumnos para insertarse en el sistema productivo y turístico, dejando de lado sistemas nocivos como el alcoholismo y pandillaje.</li> </ul>

✓ **Aprendizaje**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje paidocéntrico.</li> <li>• Uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.</li> <li>• Docentes motivados en constante preparación y actualización pedagógica.</li> <li>• Existencia de material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de recursos naturales.</li> <li>• Existencias de eventos y concursos en diversas áreas, tanto locales como nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientes inadecuados (casa familiar alquilada).</li> <li>• Carencia de material educativo y falta de uso de material existente para el área de ciencias.</li> <li>• Carencia de uso de técnicas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación y presencia de foráneos.</li> <li>• Falta de guardián permanente.</li> </ul>

especializado.		estudio.  • Falta de medios y materiales didácticos.	
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y elaborar las programaciones curriculares teniendo en cuenta la problemática de los alumnos, la comunidad y la región, con la participación representativa de alumnos, padres y autoridades.</li> <li>• Elaborar una propuesta pedagógica propia para el centro educativo, teniendo en cuenta el PEI, PCC y programaciones con una duración de 05 años.</li> <li>• Participación plena en eventos y concursos para fortalecer la identidad del centro.</li> </ul>			

✓ **Currículum**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación, uso y aplicación de la programación curricular.</li> <li>• Innovación en metodología y evaluación del aprendizaje.</li> <li>• Inclusión de acciones de OBE y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones prestas para capacitarnos.</li> <li>• Apoyo de instituciones locales (Municipalidad distrital y del centro poblado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay participación de los alumnos y padres de familia en la elaboración del currículum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio continuo de la propuesta pedagógica por parte del Ministerio de Educación.</li> </ul>

problemática de los alumnos			
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y elaborar las programaciones curriculares teniendo en cuenta la problemática de los alumnos, la comunidad y la región, con la participación representativa de alumnos, padres y autoridades.</li> <li>• Elaborar una propuesta pedagógica para el Centro Educativo, teniendo en cuenta PEI, PCC y Programaciones con una duración de 5 años.</li> </ul>			

### 2.1.1. Area de Infraestructura.

#### ✓ Planta

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local propio de material adobe y noble, pero con pocos ambientes.</li> <li>• Plataforma deportiva única en el centro.</li> <li>• Terreno libre para construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de instituciones como la Municipalidad y entidad de la localidad de Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de número de aulas.</li> <li>• Aulas alquiladas en condiciones inadecuadas, con poca ventilación.</li> <li>• Falta de control en el uso de la plataforma deportiva.</li> <li>• Ausencia de muro perimétrico en el Centro Educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robos por falta de portero permanente.</li> <li>• Deterioro de paredes por personas foráneas en días no laborables.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar a Instituciones públicas y privadas la construcción de ambientes que faltan normar.</li> <li>• Normar el alquiler de la plataforma por parte de la Dirección de la Institución</li> </ul>	

✓ **Mobiliario**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% del Mobiliario adecuado para favorecer los aprendizajes.</li> <li>• Set de herramientas para reparación de mobiliario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donación de mobiliario por parte de Centros Educativos de Cajamarca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de carpetas reducido.</li> <li>• Carencia de muebles y enseres para la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deformación de la columna vertebral de los alumnos.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar ante otras instituciones y/o centros educativos de Cajamarca mobiliario en desuso.</li> <li>• Motivar y capacitar a los alumnos para el buen cuidado del mobiliario y su reparación respectiva.</li> </ul>	

✓ **Servicios Básicos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de Kioskos</li> <li>• Alumbrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de instituciones que brindan servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con servicios higiénicos en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensión a epidemias y enfermedades.</li> </ul>

eléctrico y agua no potable.	básicos (Hidrandina, Sedacaj, Telefónica, etc).	calidad y cantidad.  • Falta instalación de teléfono público.	
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir en forma mancomunada servicios higiénicos con losa séptica.</li> <li>• Repotenciar el apoyo de los padres de familia y alumnado hacia la Institución Educativa.</li> <li>• Gestionar la pronta instalación de teléfono público.</li> </ul>			

✓ **Instalaciones.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de cómputo con cableado para internet e intranet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmersos en el Plan Huascarán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de computadoras deficientes.</li> <li>• Carencia de Dirección, Sala de Profesores, Departamento de OBE y Educación Física.</li> <li>• Necesidad de instalaciones para talleres productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destrucción y robos por foráneos.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y comprar material informático para implementar la Sala de Cómputo.</li> <li>• Difundir el material producido en los proyectos por la Institución Educativa.</li> <li>• Con el apoyo de APAFA construir ambientes administrativos.</li> </ul>	

### 2.1.3. Area Administrativa:

#### ✓ Dirección

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de la encargatura de Dirección por consenso.</li> <li>• Dirección compartida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir nombramiento de Director.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultades restringidas.</li> <li>• Inestabilidad de docente encargado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de autoridad.</li> <li>• Imposición de Director y toma de decisiones arbitrarias de parte de la DRE.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar a la DRE, planifique, facilite y lleve a cabo la promoción interna del Director, de acuerdo a las normas vigentes.</li> <li>• Organización y compromiso de la plana docente, para asumir la responsabilidad y participar en la promoción interna de Director.</li> <li>• Los padres de familia, autoridades locales, y comunidad en general, se organicen y comprometan para dar cumplimiento estricto de las normas.</li> </ul>			

✓ **Planificación**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Previsión de actividades de matrícula y ratificación de matrícula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente estable.</li> <li>• Uso adecuado del laboratorio de cómputo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del PAT y MOF a destiempo.</li> <li>• Incumplimiento de algunas responsabilidades.</li> <li>• Desconocimiento de los nuevos docentes en equipo.</li> <li>• Falta de personal administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de tareas asignadas por parte de padres de familia, autoridades y comunidad en general.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del PAT y MOF, en equipo con todo el personal docente.</li> <li>• Elaboración de un cronograma, para actualización docente en el manejo de las TIC para el aprovechamiento de las computadoras.</li> <li>• Establecer técnicamente el rol de aplazados, matrícula y ratificación de matrícula.</li> </ul>			

✓ **Organización**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de equipos de trabajo.</li> <li>• Designación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral de la plana docente.</li> <li>• Capacidad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desactualización del organigrama estructural de la IE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad permanente de destaque del auxiliar de</li> </ul>



responsables en cada equipo.	gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal bibliotecario.</li> <li>• Deficiente infraestructura.</li> <li>• Priorización de interés personal de un auxiliar de educación generando vacío y desconcierto en la Institución.</li> </ul>	educación en forma arbitraria, por parte de la DRE.
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No permitir el movimiento de personal administrativo.</li> <li>• Actualizar oportunamente, el organigrama, asignado un equipo de trabajo específico para ello.</li> <li>• Gestionar a l DRE la asignación de personal técnico bibliotecario y establecer un servicio de calidad.</li> </ul>			

✓ **Clima Institucional**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones por consenso.</li> <li>• Trabajo docente extracurricular libre.</li> <li>• Integración del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de calidad.</li> <li>• Integrar a los padres de familia y autoridades locales, par el trabajo en equipo.</li> <li>• Desarrollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La no integración de un auxiliar de educación en los trabajos en equipo.</li> <li>• No participación libre de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad en la influencia de personal foráneo en el personal que no se incluye en el trabajo en</li> </ul>

personal docente.  • Buenas relaciones humanas con la comunidad en general.	actividades de participación y de integración comunal.	y auxiliares par determinar dificultades y ayudar a combatirlos.	equipo.
ESTRATEGIAS			
• Charlas de sensibilización al personal auxiliar y administrativo, sobre trabajo en equipo, sus ventajas y cualidades.  • Buscar espacios de interrelación entre toda la comunidad educativa.			

#### 2.1.4. Área de Evaluación y Capacitación:

##### ✓ Capacitación Docente.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
• Docentes con iniciativa de actualizarse.  • Docentes dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias.	• Entidades capacitadoras.  • Profesionales y Técnicos de otras Instituciones.	• Poco conocimiento de nuevas estrategias e innovaciones educativas.  • Dificultad en el diseño de Programación Curricular.	• Exclusión del Programa de Capacitación sobre el Nuevo enfoque en la zona rural.

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en diseño de Programación Curricular a través de entidades, profesionales y técnicos, además de una capacitación interna.</li> <li>• Sensibilización docente a través de profesiones capacitadas.</li> <li>• Charlas acerca de relaciones humanas a nivel interno (docentes y administrativos)</li> </ul>	

✓ **Evaluación Docente.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes con disponibilidad a ser evaluados.</li> <li>• Proyecto de innovación</li> <li>• Elaboración y Ejecución de un sistema de Evaluación Educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de innovación con apoyo de la Unidad de Capacitación.</li> <li>• Reconocimiento mediante documento emitido por el órgano intermedio (Dirección Regional de Educación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de evaluación que no son precisas y que contienen error.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión negativa de la comunidad frente al docente.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de un sistema de evaluación educativa con indicadores confiables.</li> <li>• Reconocimiento a docentes que ocupen los tres primeros puestos.</li> <li>• Publicación de evaluación docente de los tres primeros lugares.</li> <li>• Reconocimiento mediante oficio de felicitación de la dirección del plantel a todos los docentes.</li> <li>• Reconocimiento público a la labor del Director mediante un pergamino.</li> </ul>	

## **C. EN RELACION A LA GESTION**

### **3.1. POLITICAS DE GESTIÓN**

- a) La estructura organizacional, las normas del funcionamiento interno y las acciones contingentes en las operaciones institucionales, se basan en el principio de autoridad y democracia, teniendo como eje central, el alumno y la línea de gestión de la I.E.
- b) La organización del personal se realizará en base a la integración con el fin de aprovechar las oportunidades en función del logro de los objetivos institucionales.
- c) El proceso de participación y comunicación entre los actores de la educación y su entorno se desarrolla asertivamente para adaptarse fácilmente a las necesidades y expectativas de las demandas educativas de la localidad.
- d) Monitoreo, asesoramiento y evaluación permanente para tomar las correctas decisiones.
- e) Buen clima institucional a partir de las relaciones cotidianas entre todos actores educativos, con la finalidad de optimizar el trabajo educativo y el espíritu innovador.

### **3.2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES:**

- a) Buscar el mejoramiento de la educación, a través de la capacitación permanente de los maestros y asegurarse que la acción directa no debe hacerse por imposición sino como producto de inteligentes acuerdos con el personal.
- b) Mejorar y ejecutar nuestro sistema de evaluación educativa que nos permitirá obtener información válida y oportuna para tomar decisiones y optimizar los estándares en la gestión del Centro Educativo.

- c) Mejorar el servicio educativo, planificando y desarrollando innovaciones de carácter institucional y pedagógico, para brindar una educación de calidad.
- d) Propiciar un ambiente solidario y de amor al trabajo en aula e identificación con el Colegio
- e) Gestionar recursos para implementar y mantener la infraestructura del Centro Educativo.
- f) Gestionar la construcción de infraestructura adecuada ante instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- g) Construir, en colaboración con los padres de familia, ambientes que mejoren la infraestructura del C.E. Así como en la orientación permanente de sus menores hijos para talleres y almacenes.

### **3.3. PROCESO ORGANIZACIONAL:**

El proceso organizacional del Colegio Estatal de Menores “Toribio Casanova López” se ubica en las siguientes dimensiones estructurales:

- ✓ **ESPECIALIZACIÓN:** La responsabilidad de funciones de Los miembros descentraliza la labor en el Centro Educativo, a través de Los distintos órganos y las especialidades de Los docentes.
- ✓ **COORDINACIÓN:** La coordinación se hace a través de los círculos de calidad y administración compartida.
- ✓ **CONFIGURACIÓN:** La configuración describe externamente los círculos de calidad de la organización del Colegio Estatal de Menores “Toribio Casanova López”.
- ✓ **DELEGACIÓN:** La delegación de funciones se dará a través de la administración compartida de los círculos de calidad.

- ✓ **FORMALIZACIÓN:** Mediante la formalización se establece las reglas y conductas deseadas de los diferentes órganos y cargos del Centro Educativo, por medio del Reglamento Interno, el cual ha sido elaborado mancomunadamente por todo el personal.

### **3.4. PROCESO DE GESTIÓN:**

El proceso de gestión del Colegio Estatal de Menores “Toribo Casanova López” se organiza en tres grandes procesos: El primero de Dirección nucleado por el Director que conduce el Centro Educativo, desarrolla acciones de mantenimiento y equilibrio de la organización escolar; propone, lidera y ejecuta innovaciones; luego tenemos Los procesos primarios que tienen como finalidad poner en funcionamiento el proyecto curricular del Plantel, tales como: planear, organizar y supervisar, finalmente, Los procesos de soporte que ayudan a lograr la administración cotidiana.

#### **a) CLIMA INSTITUCIONAL**

- Las relaciones entre los docentes serán amicales y equitativas en actividades de trabajo y sociales.
- El director(a) velará por la amistad y la cordialidad entre todos los agentes del sistema educativo.

#### **b) CONDUCCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO:**

- Desarrollar Dirección compartida de sostenibilidad e innovación mediante comunicación fluida.
- Participación democrática y trabajo en equipo.
- Los agentes educativos desarrollarán actividades con mejores climas organizacionales.
- Cultura institucional de cambio.

- Toma de decisiones oportunas con unidad de criterio.

**c) PLANIFICACIÓN:**

- Crear una visión compartida en todo el Centro, mediante comunicación fluida y trabajos en equipo mediante la delegación de funciones.
- Utilizar el plan de evaluación como estándar de y evaluar y reorientar el desempeño institucional.
- La comunidad educativa tendrá una visión compartida del quehacer pedagógico.
- Docentes capacitados en innovaciones pedagógicas.
- Control de recursos propios destinados al mejoramiento de la calidad pedagógica y la infraestructura de. Los fondos recaudados de la Dirección y APAFA; serán administrados por el Director, comité de recurso financieros y Tesorero de APAFA.

**d) MONITOREO Y ASESORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA:**

- Los docentes recibirán mayor asesoramiento de calidad, de acuerdo a lo observado y recapitulado en cada supervisión.
- Aumentar la motivación y confianza en el docente sobre el trabajo pedagógico que viene realizando.
- El monitoreo servirá para hacer el seguimiento de Los procesos pedagógicos.
- Optimizar el quehacer pedagógico y los resultados.
- Mecanismo para el mejoramiento continuo de la labor docente.
- Elaboración del Plan de Supervisión y las fichas correspondientes donde todos conocen los criterios a evaluar.

## **D. EN RELACION A LO PEDAGOGICO**

### **4.1. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS**

- a) Afirmar su identidad personal y autoestima y que comprenda los cambios que experimentan en su desarrollo biosicosocial.
- b) Desarrollar un pensamiento crítico, innovador, productivo y creativo utilizando los aportes de la ciencia y las T/C.
- c) Desarrollar la inteligencia, creatividad y talento para resolver problemas y desempeñar para desempeñar un trabajo productivo con eficiencia y eficacia.
- d) Promover la práctica permanente de valores dentro de una cultura democrática y de paz que conlleve a la convivencia favorable.

### **4.2. VALORES DEL CENTRO EDUCATIVO:**

VALORES	CONCRECIÓN AXIOLÓGICA
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propiciando círculos de estudio y capacitación en:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pedagógico: Programación curricular, evaluación, contenidos.</li><li>✓ Informática: Hardware y Software.</li><li>✓ Salud: Salud del escolar y adolescente. Sexualidad. Embarazo en adolescentes. Nutrición. Consejería. Promotores de salud.</li></ul></li><li>• Padres de familia: Escuela para padres. Taller para padres</li><li>• Administración: Sensibilización y capacitación.</li></ul>



SOLIDARIDAD	Formación de un Comité de Apoyo Social.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión del Reglamento Interno.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones.</li> <li>• Otorgamiento de estímulos.</li> </ul>
HONRADEZ	<p>Uso del <i>diario escolar</i> en los alumnos.</p> <p>Uso <i>adecuado</i> del cuaderno de asistencia de los profesores.</p> <p>Administración <i>adecuada</i> y transparente de recursos.</p>
RESPECTO	Campana de <i>afiches</i> de sensibilización.

### 4.3. PERFILES

#### A. DE LOS EDUCANDOS

Los alumnos y alumnas del Colegio “Toribio Casanova López”, al término de la educación básica contarán con perfiles los cuales han sido planteados en base a la línea educativa del Ministerio de Educación y conceptual izándolos a su propia realidad para lograr una sólida formación dentro de la nueva concepción moderna de educación.

Los sugeridos perfiles son planteados aspecto por aspecto en cada una de las líneas directivas que son los Ejes curriculares.

## CULTURA DEMOCRÁTICA Y CIUDADANA

USA EL	LENGUAJE ORAL	Puede usar los códigos de su interlocutor si lo requiere; así como exhibir hábitos de lectura, interés por diversos tipos de textos y comprensión de información en su lengua materna.
	COMPROMISO	Se informa, opina y argumenta sobre los problemas de su comunidad, posibilidades y desafíos de su ciudad, comunidad, país y planeta en el contexto de su historia y de la época, y demuestra compromiso organizando acciones concretas
	COOPERACION	Coopera y se complementa con otros para realizar tareas conjuntas eficientemente, estableciendo relaciones simétricas y complementarias en su grupo y entre sus grupos.
	OPINION	Puede relacionarse con personas de su ámbito mediato y local, demostrando asertividad y capacidad para expresar su propia opinión y argumentarla.
	RESPETO	Respeto y acepta, entiende y explica las diferencias personales, sociales, culturales, de género y de opinión de su entorno social en general; demostrando solidaridad por otras personas existentes.

<p><b>IDENTIDAD PERSONAL, SOCIAL Y CULTURAL</b></p>
---

## AUTOCONFIANZA

Se conoce, respeta y acepta (su cuerpo, sentimientos, cualidades, habilidades, valores y puntos de vista) demostrando capacidad para el goce

estético, confianza en sí mismo y conciencia histórico cultural de las conductas, preferencias y creencias que él y otros sienten valiosas	
<b>ASERTIVIDAD</b>	
Expresa abiertamente, con claridad y coherencia, sus opiniones, preferencias y sentimientos, sabiendo criticar a tiempo y sin lastimar, recibir críticas sin molestarse o elogios sin avergonzarse, y sabiendo reconocer cualidades y méritos en los demás.	
<b>AUTONOMIA Y CRATIVIDAD</b>	
Crea y propone alternativas, traza planes y toma decisiones con autonomía pero tomando en cuenta criterios diversos, sobre asuntos que pueden involucrar opciones de mediano y largo plazo.	
<b>PERSEVERANCIA</b>	
Persevera en sus metas, pese a fracasos, oposiciones y dificultades, demostrando capacidad para automotivarse y flexibilidad para cambiar de estrategia, reducir expectativas, esperar una mejor oportunidad o pedir ayuda si es preciso.	
<b>ASPIRACION</b>	
Enfrenta y busca retos que pongan a prueba sus saberes y habilidades, demostrando curiosidad, disposición y capacidad para indagar y aprender, por sí mismos y con eficiencia, autocorregirse y mejorar.	
<b>USA EL LENGUAJE ESCRITO</b>	Muestra disposición y habilidad lógico sintáctica y gramatical para producir texto literarios, narrativos, informativos o conceptuales, en su lengua materna.

CULTURA INNOVADORA Y PRODUCTIVA
---------------------------------

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Diseña y ejecuta proyectos productivos relacionando productividad con recursos personales y grupales, dividiendo y distribuyendo tareas para buscar mayor eficiencia.
----------------------	---

<b>USO DE HERRAMIENTA</b>	Manipula con precisión herramientas y medios informáticos, recreando sus posibilidades de utilización, para desarrollar proyectos con eficacia y eficiencia.
---------------------------	--

<b>USO Y CREACIÓN DE TECNOLOGÍA</b>	Prevé, ejecuta y construye procesos de producción de bienes, servicios y conocimientos aprovechando en forma eficiente los medios y la tecnología disponibles en su entorno.
-------------------------------------	--

<b>PROTECCIÓN DEL MEDIO</b>	Interactúa positivamente con su medio natural, utilizando racionalmente los recursos de su ambiente, aportando ideas e iniciativas para el desarrollo sustentable, para perseverar la vida y para prevenir riesgos o desastres.
-----------------------------	---

<b>CULTURA LABORAL Y EMPRESARIAL</b>	Valora de manera realista y equitativa el costo de su trabajo, mostrando disposición a responder a las necesidades y demandas sociales con calidad y honestidad.
--------------------------------------	--

## **B. DEL DIRECTOR**

DIMENSIONES	PERFILES
a) Socio Cultural y Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder</li> <li>- Practica valores, es asertivo, empático con sus semejantes</li> <li>- Es tolerante muestra respeto por las personas ajenas</li> <li>- Identificado con el Centro Educativo y la comunidad.</li> </ul>
b) Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovador y promotor de investigación y propuestas experimentales.</li> <li>- Conoce y hace adecuado de normas legislativas vigentes.</li> </ul>
c) Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con capacidad de gestión</li> <li>- Demuestra eficiencia y eficacia tanto en sus habilidades, destrezas y conocimientos.</li> <li>- Responsable y organizado en el cumplimiento de sus obligaciones.</li> <li>- Práctica estrategias creativas e innovadoras</li> </ul>

	<p>para la solución de sus problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Práctica en su vida cotidiana los 4 aprendizajes ser, saber, hacer y convivir.</li> <li>- Promueve la capacitación de sus docentes</li> </ul>
--	---

### C. DEL DOCENTE :

DIMENSIONES	PERFILES
a) Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es íntegro y honesto buscando coadyuvar la amistad con todos los de su entorno.</li> <li>- Líder comunicativo y democrático</li> <li>- Sereno y tranquilo</li> <li>- Observador, crítico y analítico</li> <li>- Organizado y comprometido</li> </ul>
b) Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía y Orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje</li> <li>- Creativo e innovador</li> <li>- Susceptible al cambio</li> <li>- Sentido de ética y solvencia moral</li> <li>- Líder</li> </ul>
c) Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecto a la opinión ajena y con mayor comunicación</li> <li>- Amigable y valorativo</li> <li>- Discreto</li> <li>- Cooperador y solidario</li> </ul>

#### **D. DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>PERFILES</b>
a) Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sociable y comunicativo</li><li>- Identificado con el Centro Educativo y la comunidad</li><li>- Práctica y promueve la justicia, honestidad y prudencia.</li></ul>
b) Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dispuesto al cambio.</li><li>- Conoce sus funciones</li></ul>
c) Profesional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dispuesto a cumplir eficientemente con su tarea laboral</li><li>- Optimiza los recursos y materiales.</li></ul>

#### **E. DE LOS PADRES DE FAMILIA**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>PERFILES</b>
a) Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se identifica y valora su cultura.</li><li>- Transmisor de costumbres y tradiciones hacia las futuras generaciones.</li><li>- Se muestra tolerante, comprensivo, democrático y dialogante con sus hijos.</li></ul>
b) Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoya y orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.</li></ul>

	- Dispuesto al cambio.
c) Profesional	- Emprendedor, comunicativo, crítico, participativo y líder.

#### 4.4. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS

<b>DEL APRENDIZAJE</b>	<b>DEL ROL DEL DOCENTE – EDUCANDO</b>	<b>DEL CURRÍCULO Y EVALUACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, en la formación de aprendizajes funcionales y significativos, es decir, lo que al alumno le interesa y es útil</li> <li>- Para que los alumnos sean competentes el aprendizaje parte de una construcción interna explorando la zona de desarrollo próximo.</li> <li>- Integridad de los aprendizajes de acuerdo al ritmo individual de los educando en el logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El docente es facilitador del aprendizaje de los alumnos.</li> <li>- El docente como líder la práctica de valores y actitudes positivas que encaminen en buen rumbo la conducta del alumno.</li> <li>- Los educando proporcionan un ambiente abierto a la comunicación y con buena participación.</li> <li>- El educando será el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estructura curricular es diversificado, flexible e integral, manejando un currículo por competencias.</li> <li>- En el tratamiento curricular a nivel del C.E. y del aula se elaborará en base a proyectos, unidades y módulos considerando ejes y contenidos transversales.</li> <li>- La evaluación es permanente: inicio – proceso y final.</li> <li>- La evaluación es participante considerando la autoevaluación, la</li> </ul>



<p>de los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización del aprendizaje con métodos y técnicas de carácter dinámico y objetivo.</li> <li>- El aprendizaje con didáctica de carácter dinámico y objetivo, incorporando estrategias y técnicas innovativas.</li> </ul>	<p>agente activo de la labor educativa para facilitar la acertada motivación en los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La relación docente–alumno se realizará en un clima de trato horizontal y trabajo perseverante.</li> <li>- Otorgar estímulos.</li> </ul>	<p>coevaluación y la heteroevaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La evaluación es funcional porque proporciona información para mejorar los aprendizajes.</li> <li>- La evaluación es sistemática porque depende de métodos, el cual posee competencias técnicas, indicadores, criterios e instrumentos.</li> </ul>
--	---	--

#### 4.5. DISEÑO CURRICULAR

##### ✓ METODOLOGÍA

ESTRATEGIAS	MÉTODOS ACTIVOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducir nuevas técnicas y contenidos a partir de los conocimiento previos de los alumnos.</li> <li>2. Utilizar las experiencias cotidianas de los alumnos.</li> <li>3. Hacer funcional el aprendizaje .</li> <li>4. Despertar el interés por el contenido narrado – Anécdotas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapas conceptuales.</li> <li>2. Uve heurística</li> <li>3. El Tandem</li> <li>4. El Rompecabezas</li> <li>5. TFDO (Tema, Fundamentación, Descripción y opinión).</li> <li>6. Dinámica grupal.</li> </ol>

5. Interrelacionar el aprendizaje entre las distintas áreas.	7. Dinámica de teatro.
6. Excursiones y paseos.	8. Lluvia de ideas.
7. Trabajos de orientación técnica en el campo agro ecológico.	9. Trabajo grupal.
8. Juegos.	10. Exposición.

✓ **MATRIZ CURRICULAR**

<b>EJES CURRICULARES</b>	<b>CONTENIDOS TRANSVERSALES</b>	<b>TEMAS EJES</b>
1) Identidad profesional y cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afectividad, sexualidad e identidad de género.</li> <li>- Adolescencia y cambio generacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoafirmar la personalidad y el rol sexual de los púbers adolescentes tratando de eliminar ciertos tabúes y creencias que discriminan ambos sexos.</li> <li>- Crear una “cultura de jóvenes” donde cada uno de ellos imprima su nota de particularidad en música, deporte, literatura y arte.</li> </ul>
2) Conciencia democrática y ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad ciudadana.</li> <li>- Conciencia Tributaria.</li> <li>- Promoción de la interculturalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar el cuidado de los bienes propios y ajenos.</li> <li>- Tomar acciones de Defensa Civil para evitar destrucción y pérdida de vida por cuestiones de inundación, lluvias y deslizamiento</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética y cultura de paz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de los ríos.</li> <li>- Tomar conciencia del papel que se cumple frente al estado y la obligación tributaria a la comunidad misma por el expendio de productos en el mercado local.</li> <li>- Proporcionar el arte popular.</li> <li>- Promover en los alumnos y alumnas conocimientos y actitudes para vivir éticamente a nivel personal y social, y, en la defensa y participación por vías pacíficas en la resolución de conflictos.</li> </ul>
3) Innovación productiva y desarrollo sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciencia ambiental y calidad de vida</li> <li>- Realización personal</li> <li>- Criterios de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorar la conservación del medio ambiente y por ende la calidad de vida.</li> <li>- Formar alumnos y alumnas capaces de desempeñarse con eficacia y eficiencia en actividades productivas.</li> <li>- Motivar el consumo de productos que en la propia zona se crían y producen y su valor nutritivo en la alimentación humana.</li> </ul>

✓ **MATRIZ DE COMPETENCIAS**

ÁREAS	COMPETENCIAS
a) COMUNICACIÓN	Desarrolla la capacidad de comunicarse oral, escrita, literaria y a través de medios audiovisuales teniendo en cuenta el lenguaje como reflexión práctica sobre su uso, medio eficaz de intercambio comunicativo y valoración de la identidad socio cultural
b) IDIOMA EXTRANJERO	Comprende y produce diferente tipo de textos orales y escritos sobre diferentes situaciones y con fines diversos utilizando una lengua extranjera. Asume actitudes positivas frente a su aprendizaje, posibilitando la comprensión, intercambio de información, amistad y cooperación con otras culturas.
c) MATEMÁTICAS	Se desempeña con eficiencia y eficacia para el mejoramiento de su calidad de vida adoptando una posición crítica ante los hechos; elaborando y resolviendo con seguridad en sí mismo los diversos problemas que se les presentan; valorando y utilizando conceptos fundamentales numéricos, geométricos, de funciones, de estadística y probabilidades; y, elaborando y explicando sus estrategias de razonamiento.
d) CIENCIA	Interpreta, maneja y relaciona los principios y leyes científicas que gobiernan el mundo viviente, los procesos físicos y los cambios de la materia con los adelantos y aplicaciones de la tecnología para conocerse mejor, asimismo para utilizar y transformar creativamente su medio ambiente,

TECNOLOGÍA Y AMBIENTE	preservando su salud integral, la de su comunidad y el futuro del planeta, dentro de un marco de ecodesarrollo a escala humana.
e) CIENCIAS SOCIALES	Acepta sus capacidades y las desarrolla en forma autónoma, mostrando solidaridad y tolerancia en sus relaciones interpersonales, para identificarse con su entorno multicultural, comprendiendo los sucesos histórico – sociales dentro de un marco globalizador nacional y mundial, que le permita participar en los acontecimientos actuales asumiendo principios de acuerdo con los valores universales, que le orienten hacia la construcción de una sociedad con cultura de Paz.
f) EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO	Diseña y ejecuta proyectos productivos y empresariales, en función de la demanda local y nacional, usando instrumentos de gestión productiva empresarial, respondiendo a criterios de efectividad, eficacia, expectativas y equidad.
g) EDUCACIÓN FÍSICA	Comprende, domina y valora su cuerpo, utilizando su condición física en actividades cooperativas, recreativas y competitivas de la vida.
h) EDUCACIÓN ARTÍSTICA	Compone en forma libre y creativa utilizando técnicas artísticas, además expresa de manera crítica y sensible su apreciación sobre la cultura artística.
i) EDUCACIÓN	Proyecta en su vida personal – social la experiencia de Dios y que al descubrir su libertad, la ejercerá en su proceso vital con responsabilidad, tomando en cuenta sus raíces sociales y de fe, para celebrar

RELIGIOSA	en sus relaciones interpersonales de su entorno, el Don de la Vida, decidiéndose a crear o emprender su nuevo Proyecto de Vida, construido dentro de las condiciones de amor y gratuidad.
-----------	---

#### 4.6. IMPLEMENTACIÓN CURRICULAR

##### ✓ EMPLEO DE MEDIOS, EQUIPOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS

En el Colegio Estatal de Menores “TORIBIO CASANOVA LOPEZ” se ha priorizado lo siguiente de acuerdo a lo que se cuenta:

OBJETIVO	MEDIOS	MATERIALES	EQUIPOS
Con el adecuado empleo de equipos, medio y materiales didácticos se concretizarán los aprendizajes y a la vez el alumno demuestre capacidad y habilidad en el manejo de los mismos.	a) Orales : - Conversación - Diálogo b) Escritos : - Libros - Folletos - Láminas - Gráficos - Carteles c) Fijos - Pizarra	a) De infraestructura: - Tablero - Pizarra acrílica - Pizarra fija b) Gráficos : - Mapas - Textos - Láminas c) De sonido y video - Grabadora - PC.	a) Módulo de Laboratorio de Química y Física b) Laboratorio de Cómputo c) Herramienta Agrícolas y de carpintería.

	- Naturaleza	- TV.  - VHS  d) Artísticas  - Pintura  - Maquetas  e) Objetos reales  f) Otros recursos.  - Scanner.  - Video grabadora.	
--	--------------	---	--

✓ **EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

La evaluación nos permitirá estimar la eficacia del desarrollo del currículo en función al grado en que se logra las competencias en todo el proceso educativo en los diferentes momentos y además es un proceso global de informe a cerca de la capacidad del alumno de desarrollar las capacidades y asimilar los conocimientos, valores y actitudes.

Para ello, consideramos lo siguiente :

a. El Docente y la Evaluación

¿Cuál debe ser la actitud del docente ?

- Estimular su espacio de pensar
- Reforzar su motivación de logro
- Fomentar el inter – aprendizaje

- Lograr la cooperación positivo de los padres

b. Tipos de Evaluación :

- *De contexto* : hogar – escuela – comunidad
- *Inicial* : Verifica las competencias que tiene lograda y el nivel de las mismas
- *Formativa* : Verifica el logro paulatino de las competencias
- *Diferencial* : Toma en cuenta condiciones personales (habilidades, destrezas, estilos, etc.)
- *Sumativa* : Califica resultados finales en una unidad, un bimestre o año académico.

c. Instrumentos y Técnicas de Evaluación :

Un instrumento de evaluación es útil porque nos permite adquirir informaciones de diversos aspectos y situaciones que se van dando en el desarrollo de las competencias. Instrumentos que se utilizarán los cuales no siempre son realizables porque dependen de la naturaleza y atributo del aprendizaje.

***Para Contenidos Conceptuales.***

No	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
01	PRUEBAS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas de ensayo</li> <li>- Pruebas de respuestas cortas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Evocación</li> <li>- Interrogativas</li> <li>- Afirmativo</li> </ul>



02	PRUEBAS OBJETIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Texto incompleto</li> <li>- Completitivas de gráficos o dibujos</li> <li>• De Discriminación</li> <li>- Dos opciones</li> <li>- Opciones Múltiples</li> <li>- Proposición elegida</li> <li>• De reconocimiento</li> <li>- Selección Múltiple</li> <li>- Mejor Respuesta</li> <li>- De Asociación</li> <li>• De identificación</li> <li>- Ordenación</li> <li>- Localización</li> </ul>
03	EL ANÁLISIS DE CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fólder o cuaderno de trabajo</li> <li>- Exposición</li> <li>- Monografías</li> <li>- Trabajos productivos o manuales.</li> </ul>
04	MAPAS CONCEPTUALES	Mapas conceptuales.

***Para Contenidos Procedimentales.***

No	TECNICAS	INSTRUMENTOS
01	OBSERVACIÓN	- Lista de cotejo  - Anecdotalario
02	PRUEBAS DE ACTUACIÓN	- Sociodrama
03	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	- Ejercicios prácticos.
04	CASUISTICA	- Ejercicios de escenificación

***Para Contenidos Actitudinales:***

No	TECNICAS	INSTRUMENTOS
01	ESCALA DE ESTIMACIÓN	- Escala numérica  - Escala de estimación descriptiva
02	TÉCNICAS SOCIOMÉTRICAS	- Test.
03	ESCALA DE LIKERT	- Escala de likert.

d. Formas de evaluación:

- Coevaluación.
- Autoevaluación.

- Heteroevaluación

e. Criterios e Indicaciones de evaluación :

Los criterios y los indicadores son aquellos que se emplean en cada una de las áreas y sirven para demostrar el logro de los componentes establecidos en los contenidos conceptuales y aprendizaje actitudinales, de manera general citaremos algunos de ellos :

	CRITERIOS	INDICADORES
Para contenidos procedimentales y conceptuales	Razonamiento Lógico	Analizar
	Expresión Oral	Interpretar
	Orientación Especial	Sacar conclusiones
	Relación	Resolver problemas
	Expresión escrita o gráfica	Elaborar esquemas
	Interpretación visual	Comparar
	Creatividad	Identificar
	Expresión plástica	Valorar
	Compañerismo	Sintetizar
	Tolerancia	Graficar
	Criticidad	Observar
	Curiosidad	Explorar o indagar
	Objetividad	Imaginar
	Respeto al patrimonio	Manipular

	cultural  Sentido de Equipo	Describir  Compartir  Atender ... etc.
Para contenidos actitudinales	Responsabilidad  Colaboración  Personalidad  Motivación	Atención  Limpieza  Trabajo en equipo  Comunicación  Superación  Sensibilidad... etc.

✓ **CAPACITACIÓN**

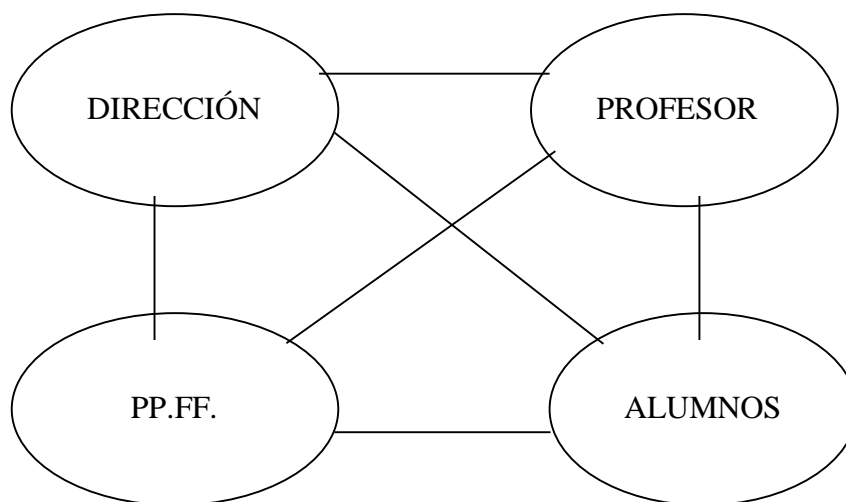
- a. Se prevé, acciones de capacitación para el personal docente con dinámicas de intercambio de experiencias en círculos e estudios y además en informática.
- b. Capacitar a los padres de familia para que participen activamente en el proceso educativo de sus hijos, formando la Escuela de Padres, Comités de Aula, Comités de Actividades Productivas.

#### 4.7. EJECUCIÓN CURRICULAR :

##### ✓ ORGANIZACIÓN ESCOLAR

GRADOS	1°	2°	3°	4°	5 °	TOTAL
SECCIONES	03	03	03	03	03	15
HORAS	90	90	81	81	78	420

#### 7.1 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN



## **POLITICAS SOBRE ESTILOS**

### **GERENCIALES**

#### **A. EN RELACION AL GERENTE EDUCATIVO**

- Ser competente, es decir ser idóneo, que tenga habilidades técnicas y humanas.
- Sea experimentado, es decir administrar los recursos, en particular los humanos.
- Sea simpático, con el fin de ganar la aceptación y adhesión de sus colaboradores.
- Tenga aptitud, para reconocer las tendencias del entorno que afectan la institución.
- Sea comprometido con los propósitos de la institución
- Sea sensible a los problemas y necesidad de sus colaboradores.
- Sea innovador capaz de introducir cambio con creatividad
- Sea flexible para adaptarse a los cambios que se presentan.
- Sea ético para que el cumplimiento de sus obligaciones y la moral predomine sobre todo.

#### **B. EN RELACION A LA CALIDAD TOTAL**

- Mejorar el servicio educativo en lo técnico-pedagógico y en su gestión gerencial.
- Lograr que el trabajo docente tenga una excelente calidad compatible con su moral profesional.
- Mantener los estamentos que integran el sistema educativo en un nivel de organización que impliquen competencia y continuidad en las acciones productivas.
- Desarrollar en el educando una adecuada escala de valores para consigo mismo, la familia, la I.E. y la comunidad.

## **C. EN RELACION A LA INSTITUCION EDUCATIVA DE CALIDAD**

### **a. DOCENTES**

- Buscar la excelente preparación académico-profesional y la continua actualización y perfeccionamiento.
- Tener el compromiso y la idoneidad para que afronten y desarrollen sus actividades con los alumnos en el marco del proyecto educativo que se intenta realizar.
- Reflejar compromiso e idoneidad en el cumplimiento del un conjunto de actividades que contribuyendo a precisar el logro de los objetivos institucionales.

### **b. CONDUCCIÓN**

- La existencia de un clima institucional favorable a la creatividad, a la crítica y, en general, al desarrollo del más alto compromiso por el logro de los propósitos que definen el quehacer de sus miembros y productiva participación en las decisiones de todos los actores involucrados en su gestión.
- La capacidad para formular con claridad los propósitos institucionales acordes con el proyecto educativo en vigor y generar la metodología que les garantice razonables niveles de concreción.
- La capacidad para proveer en la práctica la máxima coherencia y organicidad a la diversidad de actividades que se fueren llevando a cabo, especialmente en lo que concierne al avance de cada cohorte a lo largo del tiempo.

### **c. A LA ORGANIZACIÓN**

- Lograr la existencia de ambientes favorables a modalidades del quehacer de los alumnos más centrado en su habitual protagonismo, y en donde encuentren suficientes materiales bibliográficos, didácticos, etc., para llevar a cabo las actividades de aprendizaje que se hubieren acordado.

- Tener la disponibilidad de áreas específicas en el centro o en el medio, en donde los alumnos realizan prácticas vinculadas con contenidos del plan de estudios que las requieran.
- Conseguir una organización de horarios que permita a los estudiantes, por la duración de los lapsos establecidos, la realización de actividades significativas y desafiantes de sus capacidades de resolución.
- Buscar una dotación suficiente u permanentemente actualizada de material bibliográfico y didáctico, acorde con la filosofía del proyecto educativo que se promueve y con la capacidad de manejo útil de usuarios.
- Conseguir el funcionamiento adecuado de mecanismos institucionales que favorezcan un avance continuo y la posibilidad de ir integrando y consolidando información que proporcione sentido y funcionalidad a lo que se aprende en los distintos años y áreas del conocimiento.
- Tener la existencia de mecanismos que compensan los efectos negativos que suelen producir en los alumnos el cambio del personal o las inasistencias de sus miembros.
- El poseer un eficaz y suficiente sistema de información que facilite los continuos sistemas de evaluación y de toma de decisiones.
- El detectar una modalidad de organización del trabajo de personal docente y no docente que facilita, dentro de los lapsos legalmente establecidos, la cobertura de variedad de tareas relacionadas con el propósito de la institución.
- Buscar el mantenimiento de una adecuada relación numérica alumnos- Docentes.
- Logar la capacidad para estructurar un práctico y confiable sistema de autoevaluación institucional que permita el ejercicio de la autocrítica, el deslinde de responsabilidades en relación con los niveles de logro que se observan y las bases necesarias para generar un constante autorrenovación.



- Conseguir la capacidad para mantener una fluida comunicación, exactitud y rapidez en las tramitaciones de práctica.

## CONCLUSIONES

- Se logró diseñar un modelo de gestión teniendo en cuenta el diagnóstico de la institución Toribio Casanova López.
- Se propuso modelos de documentos básicos de gerencia institucional.
- Se determinó los aspectos básicos de liderazgo y calidad total para el modelo de desarrollo institucional.
- Se propuso políticas educativas con el fin de buscar el desarrollo integral, tanto de la I.E. como de la comunidad educativa.
- Se deslindó términos sobre gestión, incidiendo en temas como jerarquía y autoridad, así como la determinación de quién y de qué forma se toman las decisiones
- La propuesta de gestión y pedagógica constituyó un documento valioso a toda la comunidad educativa, ya que les permitió proyectar su labor docente y administrativa.
- Se consiguió un mejor clima institucional y una mayor participación por parte de la sociedad educativa institucional.

## **RECOMENDACIONES**

- La aplicación del presente modelo de gestión es exclusivamente para la I.E. Toribio Casanova López.
- Se debe considerar a las I.E. de reciente creación, sobre todo aquellas que ampliación de servicios, ya que son éstas quienes necesitan apoyo con estos modelos, por estar en reciente formación.
- Realizar un intercambio de documentación entre la sede central y la oficina descentralizada para coordinar mejor la ejecución de los proyectos.
- Brindar mayor información sobre las características de algunos modelos de gestión utilizados en otros centros educativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARIBASPLATA, M. Ynés Educación en Valores - Edit. San Marcos. 1ra.
- ALIAGA ARAUJO Vito Líderes para el Desarrollo Humano Sostenido en el Perú. Lima. Ed. Navarrete 1996. P.196.
- ALTUVE, JOSÉ GERMÁN Capital Intelectual y Generación del Valor LIBRO - 9 Páginas, **Editorial:** Universidad de los Andes – Venezuela, 2005
- BARZELAY, MICHAEL La Nueva Gerencia Pública LIBRO - 13 Páginas, **Editorial:** Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- CHICO GONZALES, Pedro Formación de Líderes. Salamanca. Ed. Cus. 1980. P.237.
- FISCHMAN David El Espejo del Líder, Universidad Privada de Ciencias; El Comercio 2000.
- ZAMORA LINGÁN, Avelino Gestión y Liderazgo para el Desarrollo Rural Bambamarca 1998. P.66
- FLORES BAO, F. Relaciones Públicas – Ciencia de la Integración Human”. Editorial Imprenta DESA. Lima.
- SOLIS ESPINOZA, Ciro Estructura Social de la Educación. Edit. Universitaria San Martín de Porres. Lima – Perú 1985.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD "PEDRO RUIZ GALLO"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE POST GRADO**

Estimado (a) colega:

La presente tiene por finalidad recoger información veraz y suficiente sobre la ejecución de un modelo de desarrollo de gestión en la Institución Educativa "Toribio Casanova López", basado en un enfoque de liderazgo y calidad.

Indicaciones: Marca con una "X" en las alternativas que creas conveniente

**I. INFORMACIÓN BÁSICA**

Cargo que desempeña en la Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicios: \_\_\_\_\_ años

**II. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO**

**A. RESPECTO AL CLIMA INSTITUCIONAL**

1. Considera Ud. que el clima dentro de la Institución Educativa es:  
a. Muy Bueno (      )      b. Bueno (      )  
c. Deficiente (      )      d. Muy malo (      )
2. La cultura organizacional en la I.E. está dada a través de sistemas de significados compartidos por los miembros de la organización:  
a. Si (      )      b. No (      )  
c. A veces (      )      d. Nunca (      )
3. La participación de los miembros de la comunidad educativa dentro de la I.E. es en forma:  
a. Individual (      )      b. Grupal (      )  
c. Ninguna (      )      d. Ambas (      )
4. En Las Relaciones Interpersonales De La I.E. Ejerce Mucha Influencia  
a. Si (      )      b. No (      )  
c. A veces (      )      d. Nunca (      )

**B. RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**

5. La estructura orgánica y funcional en la I.E., considera que es la pertinente:  
a. Si (      )      b. No (      )  
c. Un poco (      )      d. Nunca (      )
6. En la I.E. se observa una adecuada y racional división del trabajo en operaciones pequeñas y sencillas hacia los miembros de la comunidad educativa:  
a. Si (      )      b. No (      )

- c. A veces ( ) d. Nunca ( )
7. EL organigrama se ajusta a la realidad socio educativa de Institución Educativa.
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Un poco ( ) d. Nunca ( )

### C. RESPECTO AL MODELO DE DESARROLLO DE GESTION INSTITUCIONAL

8. ¿Cuenta con fundamentos teóricos básicos que rigan la buena marcha de la Institución Educativa?
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Un poco ( ) d. No contestó ( )
9. Se tiene una concepción o imagen anticipada, vivida e imaginativa que se pretenda alcanzar y a donde se quiere llegar como Institución.
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Un poco ( ) d. No contestó ( )
10. ¿Se especifica la razón de ser de la I.E., determinando al qué nos dedicaremos y cuál es el servicio específico que presta?
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Un poco ( ) d. No contestó ( )
11. Cuenta con algún diagnóstico educativo, realizado para algún proyecto, dentro de la I.E.
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Incompleto ( ) d. No contestó ( )
12. ¿Existen algunos fundamentos teóricos y metodológicos sobre los cuales se sostienen los aspectos técnicos pedagógicos?
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Un poco ( ) d. No contestó ( )
13. El enfoque pedagógico, curricular, didáctico y evaluativo se toma en cuenta por todos los docentes para la ejecución de su trabajo?
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. A veces ( ) d. No contestó ( )
14. El perfil ideal del alumno y del docente se encuentra bien plasmado por los docentes de la I.E.
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Un poco ( ) d. No contestó ( )
15. Dentro de los lineamientos educativos nacionales, ¿los profesores tienen conocimiento de alguna propuesta curricular que oriente su labor docente?
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Se desconoce ( ) d. No contestó ( )
16. Los Directivos y/o encargados de la I.E. manejan en forma rigurosa la concepción de gestión y la aplican
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Un poco ( ) d. No contestó ( )
17. Se cuenta con algunos lineamientos de gestión, dentro de la I.E.
- a. Si ( ) b. No ( )
- c. Se desconoce ( ) d. No contestó ( )
18. Se tiene algunas políticas educativas que orienten la labor formativa, que se encuentren inmersas en algún proyecto educativo?

- a. Si ( )      b. No ( )  
c. Un poco ( )      d. No contestó ( )
19. La gestión que se desarrolla en la I.E. está orientada en base al liderazgo y calidad total
- a. Si ( )      b. No ( )  
c. Un poco ( )      d. No contestó ( )
20. ¿Cree que es importante contar con un modelo de desarrollo de gestión Institucional basado en el liderazgo y calidad total?
- a. De acuerdo ( )      b. En desacuerdo ( )  
c. Imparcial ( )      d. No contestó ( )

.....

MUCHAS GRACIAS





*Dirección Regional De Educación*  
*Institución Educativa N° 82012 "Toribio Casanova López"*  
*Cajamarca*  
*CM. 1356294*



El que suscribe, Director de la Institución Educativa 82012 "TORIBIO  
CASANOVA LOPEZ" CAJAMARCA;

## Hace constar:

Que, el Lic. JORGE LUIS QUISPE MALAVER, ha desarrollado y aplicado su tesis de maestría, en nuestra Institución Educativa, con el título: "DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL BASADO EN EL ENFOQUE DE LIDERAZGO Y CALIDAD TOTAL EN BUSCA DE POLITICAS EDUCATIVAS, PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TORIBIO CASANOVA LOPEZ DEL DISTRITO DE CAJAMARCA"; demostrando en todo momento responsabilidad, puntualidad y eficiencia.

Se expide la presente a la interesada para los fines que crea conveniente.

Cajamarca, diciembre de 2015



*[Firma manuscrita]*  
Prof. LUIS HUGO CESPEDES PORTAL  
DIRECTOR

CON EL DIRECTOR Y LA PLANA JERARQUICA DE LA INSTITUCION  
TORIBIO CASANOVA LOPEZ - CAJAMARCA

