



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



## **UNIDAD DE POST - GRADO**

### **MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“Estrategia de Gestión de la calidad total sustentada en la Teoría de Edwards Deming y Fred Fiedler para mejorar los procesos de dirección y control que afectan la Gestión Administrativa de la Institución Educativa n° 20474, Caserío el Limo, Pacaipampa, Ayabaca, año 2013”**

#### **TESIS**

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

#### **AUTORA:**

**Carhuapoma Jimenez, Roxana.**

#### **Asesor**

**Cardoso Montoya, César Augusto**

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
2016**

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL SUSTENTADA EN LA  
TEORÍA DE EDWARDS DEMING Y FRED FIEDLER PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20474, CASERÍO  
EL LIMO, PACAIPAMPA, AYABACA, AÑO 2013”

PRESENTADA POR:

---

CARHUAPOMA JIMÉNEZ, Roxana.  
Autora

---

CARDOSO MONTOYA, César A.  
Asesor

APROBADA POR:

DR. MANUEL OYAGUE VARGAS  
PRESIDENTE

DRA. IVONNE SEBASTIANI ELIAS  
SECRETARIO

M.Cs. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
VOCAL

# **DEDICATORIA**

**A MI HIJOS EL MEJOR REGALO  
QUE DIOS ME HA DADO  
JHARDELLY, BREISÓN Y  
XIOMAR POR SER EL MOTIVO  
QUE ME IMPULSA ADELANTE**

**Roxana**

**A MIS PADRES POR HACER DE MI  
UNA PERSONA DE BIEN, PARA MI  
FAMILIA Y PARA LA SOCIEDAD.**

**A MI ESPOSO SIMEON SEGUNDO  
REYES CORDOVA POR  
APOYARME SIEMPRE EN TODO  
LO QUE ME HE PROPUESTO**

**Roxana**

# AGRADECIMIENTO

A DIOS COMO SER SUPREMO Y CREADOR Y  
PERMITIRME PODER ESTUDIAR

Roxana

## ÍNDICE

RESUMEN  
ABSTRAC  
INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### 1.0. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Ubicación	11
1.2. Evolución Histórico tendencial del Objeto de Estudio.	12
1.3. Situación contextual del problema.	18
1.4. Descripción de la metodología	21

### CAPÍTULO II

#### 2.0. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

2.1. Calidad y Educación	24
2.1.1 Calidad y Evaluación	26
2.1.2 Eficiencia y productividad de la calidad en educación	28
2.1.3 Evolución histórica de la calidad	29
2.1.4 Enfoques de la calidad educativa	33
2.2 Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming.	39
2.3 La Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E	45
2.4. Teoría de Planeamiento Estratégico de Peter Drucker	49
2.4.1 Planeamiento estratégico	50
2.4.2 El Plan Operativo	51
2.4.3 Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico	53
2.4.4 Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico	55

### CAPÍTULO III

#### 3.0. ANÁLISIS E INTERPRECIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de la guía de observación a los docentes	64
3.2 Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes	65
3.3. Estrategias gestión de la calidad total para la dirección y control	72

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo Diseñar una Estrategia de Gestión de la Calidad Total sustentada en las teorías de Edwards Deming y Fred Fiedler para mejorar los Procesos de Dirección y Control que afectan la Gestión Administrativa de la Institución Educativa N° 20474, Caserío el Limo, Pacaipampa, Ayabaca.

Aplicamos una guía de observación, encuestas, entrevistas y testimonios. Luego de haber terminado esta parte se procedió a examinar el problema en función a las teorías de la Calidad Total de Deming, Edwards y de la Contingencia de Fiedler, Fred E. y en la Teoría del Planeamiento Estratégico de Drucker, Peter como teoría complementaria, que sirvieron de fundamento a la propuesta "Estrategia de Gestión de la Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control que afectan la Gestión Administrativa de la Institución Educativa N° 20474".

Los resultados confirman que en la Institución Educativa N° 20474, existen inadecuados Procesos de Dirección y Control que afectan la gestión administrativa, esto lo podemos expresar en el inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, no solo los recursos materiales, sino también los humanos. El sistema productivo educativo que se desarrolla no es eficaz ni eficiente, la mala administración educativa produce básicamente el desperdicio de recursos y en torno a esta situación se ve perjudica la comunidad institucional.

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

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia de Gestión de la Calidad Total, Procesos de Dirección y Control, Gestión Administrativa.

## **ABSTRACT**

This research aims to develop a strategy of total quality management supported by Edwards Deming's theories and Fred Fiedler to improve management processes and controls affecting the Administrative Management of School No. 20474, Caserio Limo, Pacaipampa, Ayabaca.

We apply a guide of observation, surveys, interviews and testimonials. After finishing this part proceeded to examine the problem according to the theories of Total Quality Deming, Edwards and Contingency Fiedler, Fred E. Theory and Strategic Planning Drucker, Peter as a complementary theory, which they formed the basis for the proposal "Strategy Total Quality Management to improve management processes and controls affecting the Administrative Management of School No. 20474".

The results confirm that the Educational Institution No. 20474, there are inadequate and Control Management Processes affecting administration and management, this can be expressed in the inadequate process to plan, organize, direct, control, decide, not only material resources, but also humans. The education that develops production system is neither effective nor efficient, poor educational administration basically produces the waste of resources and around this situation is detrimental to the institutional community.

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

**KEYWORDS:** Strategy Total Quality Management, Process Management and Control, Administrative Management.

## INTRODUCCIÓN

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

La administración educativa vista entonces como "el proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con la adecuada combinación y utilización de elementos no exclusivamente pedagógicos que hacen posible la efectividad del sistema educativo, como son administración de bienes y servicios, administración presupuestal y administración de personal".<sup>1</sup>

Consecuentemente el problema quedó formulada de la siguiente manera: Se observa deficiencias en procesos de dirección y control que afectan la Gestión Administrativa de la Institución Educativa N° 20474, Caserío el Limo, Pacaipampa, Ayabaca

Objeto de estudio: Proceso de Gestión Administrativa en la Institución Educativa N° 20474, Caserío el Limo, Pacaipampa, Ayabaca

Objetivo general: Diseñar una estrategia de gestión de la calidad total para los Procesos de dirección y control, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa N° 20474, Caserío el Limo, Pacaipampa, Ayabaca.

sus objetivos específicos:

1. Identificar los procesos de dirección y control que se ejerce en la I.E N ° 20474
2. Analizar la gestión administrativa de la Institución Educativa N° 20474, Caserío el Limo, Pacaipampa, Ayabaca.
3. Elaborar la estrategia de Gestión de la Calidad Total en relación al propósito de la investigación.

---

<sup>1</sup> Pallán, CONPES: 1982, pág. 24



Y como campo de acción: Estrategia de Gestión de la Calidad Total para los Procesos de Dirección y Control en la gestión administrativa de la Institución Educativa N° 20474, Caserío El Limo, Pacaipampa, Ayabaca.

La hipótesis: “Si se Diseña una Estrategia de Gestión de la Calidad Total sustentada en las teorías de Edwards Deming, Fred Fiedler y de Peter Drucker, para los procesos de dirección y control, entonces se mejorará la gestión administrativa de la Institución Educativa N° 20474, Caserío el Limo de Pacaipampa, Ayabaca”.

Para el logro del objetivo metodológicamente aplicamos una guía de observación y una guía de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (14 gestores). Asimismo hemos aplicado entrevistas estructuradas. También recurrimos a los métodos cualitativos, o sea, a la entrevista en profundidad y al recojo de testimonios.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos.

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

En el capítulo II concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: La Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, Teoría de la Contingencia de Fred E. Fiedler y la Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.

En el capítulo III analizamos los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego, elaboramos la propuesta. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como

eje dinamizador está conformada por tres talleres, cada una con sus respectivas temáticas.

Finalmente se presentan las conclusiones a las arribamos luego de concluir el trabajo, asimismo, las recomendaciones para su aplicación y maejora, se presenta la bibliografía y los anexos.

La Autora

## CAPÍTULO I

### 1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1. Ubicación.

Ayabaca<sup>2</sup>, es una de las 8 provincias que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura.

Limita al norte y al este con la República del Ecuador; al sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, al oeste con las provincias de Piura y Sullana. Ayabaca, o Ayavaca, se ubica, junto con la Provincia de Huancabamba, sobre la cadena occidental de los Andes. Su ciudad capital, Ayavaca, es la más alta del Departamento de Piura.

El nombre Ayabaca, también escrito como Ayavaca, proviene del quechua, derivándose de dos raíces: aya, que se relaciona con la muerte, pero también con la inmortalidad; y huaca, que designa a los santuarios y lugares sagrados.

La Provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados y se divide en diez distritos<sup>3</sup>: Ayabaca, Frías, Jililí, Lagunas, Montero, Pacaipampa, Paimas, Sapillica, Sicchez y Suyu

Pacaipampa<sup>4</sup>, es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca. Limita al norte con el Distrito de Ayabaca, al este con el Ecuador, al sur con la provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón, y al oeste con los distritos de Frías y Lagunas.

El Distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857. Tiene una extensión de 981,5 km<sup>2</sup> y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Ayabaca](http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca)

<sup>3</sup> IDEM

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Pacaipampa](http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa)

I.E. N° 20474<sup>5</sup>, se encuentra ubicada geográficamente en el Caserío El Limo a la altitud de 2420 m.s.n.m., Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca del Departamento de Piura.

La I.E. N° 20474 fue creada por Resolución N° 621 con fecha 5 de Marzo del 2004.

#### Misión:

- Contribuir con el desarrollo de competencias, habilidades y/o conocimientos que garanticen un desempeño ideal en la vida cotidiana de los niños y niñas.
- Desarrollar las prácticas de los valores morales, cívicos y éticos en toda la comunidad educativa.
- Brindar un servicio de calidad.

#### Visión:

Ser una Institución Educativa que forma líderes sociales, dando una formación integral, tanto en valores como en conocimientos, que beneficie la toma de decisiones y que en su comunidad sean protagonistas en la solución de problemas tanto en su familia como fuera de ello.

### 1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.

En esta parte se tomarán en cuenta el enfoque histórico contextual que va “de lo general o lo particular; contextualizados desde la realidad mundial hasta nuestro objeto de estudio actual”. Y las tendencias, “que son características del objeto, es una regularidad no explícita, son las características del objeto de estudio”<sup>6</sup>.

<sup>7</sup>En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes

---

<sup>5</sup> Secretaria docente de la I.E. N° 20474.

<sup>6</sup> OYAGUE & SEVILLA, 2006

<sup>7</sup> Cons Rodríguez, Néstor. La administración de la institución educativa. Volumen IV, número 117. México, julio de 2004

aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

<sup>8</sup>La administración educativa, es una ciencia, algunos consideran que solo es una técnica, en cuanto utiliza o aplica los aportes de otras ciencias, también se le ubica como un arte en cuanto para administrar, no se requieren conocimientos, sino atributos especiales como la intuición, el sentido común, el “tacto” y la propia experiencia, con la cual se logran prácticas administrativas exitosas.

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

<sup>9</sup>La modernización educativa debe lograr un nuevo modelo de escuela, la que: “Estimula la creación de estructuras administrativas flexibles que facilitan la experimentación en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal e informal, la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos educativos, de gestión, de aprovechamiento de recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional”.

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

---

8 [http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/\\_perfil\\_profesional\\_de\\_los\\_directores.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf)

9 <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>

<sup>10</sup>La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

<sup>11</sup>En general podemos decir que todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de su País. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución.

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

Podemos agrupar los diversos modelos en dos categorías: el modelo “electivo-selectivo” con su diversidad propia de países más descentralizados y el modelo “administrativo-burocrático” más propio de los países centralizados. Evidentemente, este agrupamiento es general ya que, como se ha explicado anteriormente, son muchas las variables que intervienen, pero sí hay dos aspectos coincidentes, en grado distinto, en todos los países: la democratización en la toma de decisiones y la búsqueda de modelos eficaces de gestión. La democratización en la toma de decisiones supone un mayor grado de colegialidad y una mayor participación de la Comunidad Educativa. Hemos de señalar, sin embargo, que este inicio de introducción de la participación sólo afecta, de momento, a determinados sectores de la Comunidad Educativa como son

---

10 <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

11 [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad\\_11/11\\_2.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm)

los docentes. Esta participación va acompañada de una mayor autonomía de los centros que, paulatinamente, afecta a la organización pedagógica y aspectos administrativos como la gestión económica.<sup>12</sup>

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

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

En América Latina existe una rica tradición en el campo de la gestión.<sup>13</sup> Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, <sup>14</sup>hace una lectura histórica en la que divide el proceso de construcción y reconstrucción de la gestión en el campo de la administración y hace referencia a cinco enfoques que han prevalecido en la Región:

- Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.
- Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que

---

12 ARMAS, M. (1998): "Dirección integral de centros educativos". Tórculo. Santiago de Compostela.

13 Cassasus 2000; Lavín, 2002.

14 Sander, 1996

caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.

- Enfoque Conductista, de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

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

En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las instituciones educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios.<sup>15</sup>

<sup>16</sup>El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

---

15 <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>

16 Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje. Hacia una mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Invest. Educ. 14 (26), 2010



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

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

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, vale decir, el de promover la construcción del propio aprendizaje.

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

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y

como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

<sup>17</sup>En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromiso como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del Presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.<sup>18</sup>

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.<sup>19</sup>

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

### 1.3. situación contextual del problema.

---

<sup>17</sup> IDEM. Lic. Luz Marina Gómez Gallardo, Julio César Macedo Buleje.

<sup>18</sup> IDEM.

<sup>19</sup> IDEM.

Es denominado también estado del problema, es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características tiene el problema en la institución o ámbito de estudio<sup>20</sup>.

En la I.E. N° 20474 existen inadecuados Procesos de Dirección y Control que afectan la gestión administrativa, esto lo podemos expresar en:

“Las funciones de Dirección Institucional se ejerce de manera tradicional, pues desconoce la secuencia de estas funciones, le falta planificar para satisfacer los objetivos de la Institución Educativa, no organiza sus procedimientos administrativos para ejecutar su plan o planes de trabajo, posee escasa capacidad para dirigir y hacer realidad lo que se propone”<sup>21</sup>.

<sup>22</sup>.Liderazgo educativo: es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente”<sup>23</sup>. 71% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo educativo y el 28% dice que su Director sí ejerce liderazgo pedagógico

Falta de liderazgo, hasta la actualidad no se toma conciencia de su rol de líder, esto lo refleja en su conformismo, pasividad, trabajo rutinario a la deriva e incapacidad para transformar su I.E., y conseguir los logros deseados. Los encuestados aseguran que no predomina en su Director algún estilo de liderazgo<sup>24</sup>.

<sup>25</sup>Modos de dirigir la I.E: 71% de los encuestados afirma que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, 29% la dirección democrática. Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y

---

<sup>20</sup> OYAGUE & SEVILLA, 2006

<sup>21</sup> Entrevista docente. Mayo del 2014.

<sup>22</sup> Cuadro N° 1

<sup>23</sup> Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada

<sup>24</sup> Encuesta a docente. Mayo del 2014.

<sup>25</sup> Cuadro N° 2

conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática.<sup>26</sup>

“No posee un modo específico para ejercer su cargo directivo, carece de iniciativa, creatividad y confiabilidad de lo que dice para ser apoyado por sus colegas. Esto determina que la I.E., no responda a las necesidades y expectativas de su comunidad”<sup>27</sup>.

<sup>28</sup>Delega funciones oportunas a su personal: 79% de los encuestados dice que su Director no delega funciones y 21% afirma que sí delega. Esto quiere decir que la delegación de funciones “Es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega”.<sup>29</sup>

“No delega oportunamente funciones a su personal, haciendo que él se sature con el trabajo y no pueda cumplir en el tiempo indicado los objetivos previstos, le falta tomar decisiones”<sup>30</sup>.

<sup>31</sup>Organiza el trabajo en equipo: 86% respondió que el Director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 14% que sí.

No se organiza el trabajo en equipo oportunamente. El Director de la Institución Educativa manifiesta: “Los docentes sólo participan cuando se interrumpe el horario de clases; porque en horas extracurriculares no permanecen en la Institución Educativa”<sup>32</sup>.

<sup>33</sup>Motivación a los trabajadores: 93% de trabajadores respondieron que no son motivados por el Director de la I.E., no teniendo en cuenta que

---

<sup>26</sup> Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.

<sup>27</sup> Entrevista docente. Mayo del 2014.

<sup>28</sup> Cuadro N° 3

<sup>29</sup> Alvarado, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.

<sup>30</sup> Entrevista docente. Mayo del 2014.

<sup>31</sup> Cuadro N° 4

<sup>32</sup> Entrevista docente. Mayo del 2014.

<sup>33</sup> Cuadro N° 5

este factor es clave para desarrollar el clima institucional y mejorar el trabajo del personal.

Con esto se demuestra que la Dirección Institucional se realiza de manera tradicional, con desconocimiento de un liderazgo, falta de un modo para ejercer su cargo jerárquico, no delega funciones; escasa verificación de documentos de Gestión Pedagógica y Administrativa, no se organiza el trabajo en equipo y existe escaso monitoreo de las sesiones de aprendizaje que desarrollan los docentes.

<sup>34</sup>Coordinación y consenso en el trabajo administrativo: 79% de los encuestados responde que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que frustra el desarrollo de la I.E. como también no se logra los objetivos propuestos.

No existe una buena gestión a partir de que no se involucra a todos en el proceso de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos, definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico que se da en toda organización educativa.<sup>35</sup>

De este modo justificamos nuestro problema de investigación cualitativamente y cuantitativamente haciéndonos ver su naturaleza mixta.

#### 1.4. Descripción de la metodología.

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

---

<sup>34</sup> Cuadro N° 6

<sup>35</sup> Entrevista en profundidad docente. Mayo del 2014.

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

### Diseño Analítico

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

Primera Etapa: Realizar el análisis tendencial del desarrollo del Proceso de Gestión Educativa a nivel internacional, Latinoamérica y en el Perú. Para ejecutar esta tarea, se utilizó el método histórico-lógico.

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

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

Población: El universo o población de estudio esta constituido por todos los gestores (Director, Administrativos y Docentes) que pertenecen a la I.E. N° 20474.

Director	=	1
Administrativo	=	1
Docentes	=	12
U	=	<u>14</u>

Muestra: La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño de la población, y como es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.  $n = U = 14$

Materiales: Papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos, etc.

## Método y Procedimientos para la Recolección de Datos

Método: Los métodos a utilizar en la investigación son:

- ✓ Métodos Teóricos: Análisis, síntesis e histórico lógico.
- ✓ Métodos Empíricos; Entrevista, encuesta, testimonio, observación y revisión de documentos.

## Procedimientos para la Recolección de Datos

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación para ser original estuvo teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

## Análisis Estadístico de los Datos

- Seriación : Codificar el instrumento.
- Codificación : Asignar un código a las categorías de cada ítems.
- Tabulación : Elaboración de cuadros categóricos.

## **CAPITULO II**

### **2.0 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1 Calidad y educación**

El término calidad, en latín significa "cualidad, manera de ser", su significado castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

Las definiciones de calidad, han sufrido un proceso evolutivo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante lo anterior, existe hoy en día un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad. El cliente, la persona quien usa o se beneficia de un producto o proceso, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad porque es él quien define en primer lugar la calidad.

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral. De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual.



La educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes (Navarro, 1997).

De acuerdo a lo señalado por Arrien (1998), la Calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. Lo anterior deja de manifiesto la importancia del desarrollo de “competencias” en la formación del profesional y técnico. *La docencia es de calidad si logra desarrollar competencias en el educando.* Las competencias se refieren a la capacidad de actuar desde lo que la persona es, con sus valores y actitudes haciendo algo con lo que sabe. Sin embargo, para que la docencia sea considerada de calidad debe, además, satisfacer las demandas sociales en cuanto a formación profesional, la cual debe incorporar no sólo una mera acumulación de conocimientos, sino que debe ser un proceso de aprendizaje constante que expanda las potencialidades del individuo y que logren en él la flexibilidad cognoscitiva necesaria para su transferencia al complejo entorno cultural, productivo y social que caracteriza a la sociedad actual.

Lo anterior plantea sobre el sistema de formación profesional no sólo una orientación de su currículo hacia una estructura basada en competencias, sino que los resultados demostrados por los alumnos correspondan a lo que en las organizaciones se entienden por desempeño efectivo. Esto significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica coincida con las necesidades “estratégicas” de las empresas, desde su ámbito de

mercado y pasando por la base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones (Mertenz, 2000).

Desde una visión global e integral, la calidad de la docencia es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final.

### 2.1.1 Calidad y evaluación

Un primer motivo que explica el auge actual de la evaluación es el cambio registrado en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el sistema educacional en las últimas décadas. Los resultados de los procesos de evaluación pueden ser empleados con fines internos, de aprendizaje institucional y mejoramiento de calidad.

Un segundo fenómeno relacionado con el anterior se refiere a la creciente demanda social de información sobre la educación. Son muchos quienes creen que la educación ha funcionado a la manera de una *caja negra*, cuya opacidad impide saber qué ocurre en su interior. En el momento actual, dicha imagen resulta ampliamente insatisfactoria, siendo numerosas las voces que reclaman una mayor transparencia. El conocimiento del grado de logro de los objetivos de un sistema educativo es fundamental para hacer mejor uso de los recursos disponibles y para tomar las decisiones más adecuadas.

A esa exigencia social de información, derivada del interés que manifiestan las familias y los ciudadanos por la educación, se unen otros motivos relacionados con las condiciones económicas actuales. Se compartan o no

las tesis de la Teoría del Capital Humano, no cabe duda de que la formación de las personas que participan en los procesos productivos constituye un factor fundamental para el desarrollo de los países. De ahí deriva una seria preocupación por conocer el estado y la situación del sistema educativo, por cuanto constituye la oferta formativa básica al servicio del conjunto de la población.

En la actualidad, los recursos dedicados a educación suponen una parte tan importante de los presupuestos nacionales que su ritmo de crecimiento no parece fácilmente sostenible. Existiendo una clara conciencia de que dichos recursos no son ilimitados y de que los efectos de su distribución y empleo no son indiferentes, es lógico que crezca la demanda de información acerca de cómo se utilizan y qué resultados producen. De ahí se deriva, asimismo, el desarrollo de diversos modelos de *rendición de cuentas*, bien sea a cargo de los poderes públicos, de los profesionales o de los consumidores, según se efectúe su regulación respectivamente por el Estado, la sociedad civil o el mercado (Kogan, 1986).

Hoy en día está claro que la "universidad, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, por lo que en primer término debe responder y rendir cuenta a la comunidad nacional que la rodea y la sustenta" (Ramírez et al, 1993). Lo anterior conlleva necesariamente el que su quehacer sea evaluado como institución de educación superior que es. En la actualidad existe una justificada y creciente preocupación en relación con la garantía de la calidad, tanto de la universidad como institución, como de sus programas académicos.

Es en este contexto que surge la *acreditación* como un proceso por medio del cual un programa o institución educativa brinda información sobre sus operaciones y logros a un organismo externo que evalúa y juzga, de manera

independiente, dicha información para poder hacer una declaración pública sobre el valor o la calidad del programa o de la institución.

La evaluación y la acreditación son procesos relacionados cuya práctica se entrecruza, ya que se acredita conforme y como consecuencia de un proceso de evaluación y seguimiento, sin embargo más que un diagnóstico que conduce a la acción por parte de la propia institución. La acreditación constituye una constancia de credibilidad por parte de la sociedad y del público demandante de los servicios educativos.

### 2.1.2 Eficiencia y productividad de la calidad en educación

Competitividad y eficiencia eran dos palabras poco utilizadas en la gestión universitaria de nuestro país, que se desenvolvía, hasta la década de los setenta, en un medio ambiente sin turbulencias en el cual el financiamiento estatal estaba asegurado y la competencia se encontraba limitada. Hoy, dicho marco de referencia ha cambiado drásticamente y es otro el escenario que enfrentan las universidades, especialmente las estatales. Hace un par de años, la propia UNESCO llegó a la conclusión de que "en la actualidad difícilmente existe algún país capaz de financiar un sistema comprensivo de educación superior exclusivamente con recursos públicos". Incluso más, señaló que "visto el estado de la economía en varias regiones del mundo y los persistentes déficit presupuestarios a nivel local y de los Estados, parece improbable que dicha tendencia pueda revertirse en los próximos años".

### 2.1.3 Evolución histórica de la calidad

La tradición europea, que fue heredada por América Latina, ponía a las universidades y las empresas económicas en polos opuestos. Según esta tradición, las universidades se dedican a la búsqueda del conocimiento, de

la educación y de la cultura, mientras que son las empresas las organizaciones que tienen por objetivo la ganancia monetaria, las empresas tienen una lógica de corto plazo, mientras que las universidades tienen la perspectiva de los siglos (Schwartzman, 1996). Desde esta óptica pedir a las universidades que actuaran basadas en criterios de eficiencia y productividad parece inadecuado ya que la racionalidad imperante es que a la universidad no debía importarle el costo que tenga para que su producto sea de calidad en términos educacionales, científicos o culturales.

Sin embargo, en los últimos años, la barrera aparentemente infranqueable entre las universidades y las empresas económicas ha empezado a fracturarse en distintos puntos, y la aproximación y los paralelos entre las dos se han tornado cada vez más frecuentes. En el límite, hay quienes argumentan que las universidades tendrían que portarse y ser tratadas como empresas económicas, tanto del punto de vista de la evaluación de sus resultados como de su forma de financiación, por la venta de productos al mercado, y no más por subsidios o donaciones públicas.

El factor más evidente en esta transformación es la limitación presupuestaria de los gobiernos, ante la demanda creciente de costos de los sistemas de educación superior. En el pasado, cuando la educación superior no atendía sino a cinco o menos por ciento de la población, era posible suponer que los recursos para la educación superior seguirían siempre existiendo, y que las universidades podrían continuar sin preocuparse por la eficiencia de su trabajo o con la recuperación de costos de sus operaciones.

El mercado pasó a desempeñar un rol más decisivo para el desarrollo de las naciones y la cultura que tradicionalmente había justificado la producción estatal de los servicios públicos se debilitó para dar paso a una concepción basada en la diversidad de las ofertas, en la eficiencia

competitiva y el control de costos. Con ello, también las instituciones intelectuales, entre ellas las de educación superior, se han visto forzadas a transitar hacia modalidades descentralizadas de organización y trabajo, más sensibles a las demandas externas y que aceptan un mayor grado de competencia y una participación más variada de diversos agentes. De un *ethos* de bien público, patrocinio estatal y tradiciones corporativas se está pasando a un *ethos* que justifica y reconoce, en grados variables, los ingresos privados, el sentido empresarial, las redes contractuales y una diversidad de misiones y propósitos institucionales en el ámbito de la educación superior (Brünner, 1995).

La lógica económica está siendo introducida en los sistemas universitarios en todo el mundo por los mecanismos de evaluación establecidos por los gobiernos y ministerios de educación, en su esfuerzo de hacer más racional y transparente la asignación de recursos para las instituciones de educación superior. Estas evaluaciones combinan, típicamente, dos elementos. Por una parte, se han desarrollado sistemas de indicadores cuantitativos de *performance* (que abarcan, por ejemplo, desde el número de papers publicados, al número de alumnos por profesor); y por otra, se han creados mecanismos de evaluación de tipo cualitativo, que tratan de añadir una dimensión cualitativa a los resultados brutos de los indicadores numéricos. Estos mecanismos de evaluación ponen a las universidades en un mercado competitivo por resultados, eficiencia y reconocimiento, a los cuales están asociados recursos que vienen de los fondos públicos, y llevan a la introducción de mecanismos de gestión de tipo empresarial en la dirección de las universidades.

Las instituciones de educación no sólo deben ser *eficaces* sino que deben buscar y alcanzar la *eficiencia*. La *eficacia* es la obtención de los resultados deseados, y la *eficiencia* se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos (Chase y Aquilano, 1995). La *eficiencia* resulta

del logro de los objetivos propuestos si ello se hace con costes mínimos (Monserat et al, 1998). La *eficiencia* se refiere al uso óptimo de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados (Espinoza et al, 1994). Se trata de un concepto cuyo origen se remonta a Robins (1932), específicamente a su definición económica, y cuya idea central postula la existencia de un tipo de actividad humana que adecua medios, que son escasos y de uso alternativo, a fines múltiples y jerarquizados. Si se traslada ésta concepción de racionalidad a la empresa productiva, significa el aprovechamiento de recursos escasos para producir bienes y servicios.

Por su parte el concepto de *productividad* se define como la relación entre outputs e inputs, esto es entre los productos y los insumos necesarios para su producción. La *productividad* es una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios, que compara cuanto producimos con los recursos que utilizamos para producirlo. La *productividad*, definida como la relación producto/insumo, refleja la eficiencia de las operaciones internas o cuán bien se emplean los recursos en un sistema (Seymour, 1995). La *productividad* alude a los productos por unidad de insumo. Tal medida es una razón entre producto e insumos (Chase y Aquilano, 1995). En la medida en que se aumenta la producción empleando igual cantidad de recursos, se es más eficiente desde el punto de vista económico (mayor producción, menores costos). Para la OCDE<sup>6</sup>, *productividad* es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.

Según la OIT<sup>7</sup> los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la *productividad*. Para la EPA<sup>8</sup> *productividad* es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental que busca la constante mejora de lo que ya existe. Está

basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy, lo cual requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos, es por tanto la firme creencia del progreso humano.

Los productos son bienes o servicios. Los insumos son los recursos empleados para crear tales productos. Sin embargo, la productividad no sólo debe referirse a la cantidad de lo que se produce sino que debe incorporar además la calidad del producto, de manera que es posible redefinir dicho concepto para que incorpore elementos como la calidad y la satisfacción del cliente, en dicho caso la *productividad* sería la relación entre eficacia y eficiencia, donde la eficacia es hacer lo correcto y eficiencia es hacer las cosas correctamente (Chase y Aquilano, 1995).

Pero la productividad y eficiencia que se le exige a las universidades no sólo tiene una dimensión económica, la Universidad actúa como un servicio público y por ende, no sólo es regulada por el mercado o los precios, sino que se enfrenta el desafío de la “eficiencia social”, entendiendo por tal la capacidad de satisfacer, sin limitaciones ni discriminaciones de tipo alguno, la creciente demanda con una educación masiva de calidad, altamente pertinente ante los requerimientos de la sociedad como así también consciente de las carencias e inequidades que en esa sociedad se verifica (UNESCO, 1998).

Existe, no obstante, la creencia de que no es posible incrementar la calidad sin afectar de manera significativa la productividad y la eficiencia de la organización, empresa o sistema. Lo anterior es de especial relevancia al interior de las universidades donde el paradigma convencional es que sólo las universidades dotadas de mayores recursos pueden proporcionar una



educación de calidad en comparación con universidades de menores recursos que pueden sólo aspirar a un desempeño mediocre en esta área.

#### 2.1.4 Enfoques de la calidad educativa

Para identificar las variables o factores que inciden e inducen la calidad en el proceso docente, se hace necesario revisar la conceptualización de la actividad docente desde diferentes enfoques. Cada enfoque o modelo representa las dimensiones o factores que configuran el proceso docente y las relaciones directas o indirectas que potencialmente pueden darse entre tales dimensiones.

1. *Enfoque Sistémico*: La Teoría de Sistemas plantea que las organizaciones son sistemas abiertos, que a su vez son subsistemas de la sociedad en que están insertos. Las organizaciones y la sociedad se relacionan por medio de los objetivos que constituyen su función social.

Desde la perspectiva del enfoque sistémico, la docencia es concebida como un sistema abierto que tiene una tarea principal que realizar para sobrevivir, la que representa su Misión o razón de razón. El sistema puede desarrollar su tarea principal únicamente mediante el intercambio de materiales con su medio ambiente. Este intercambio consiste en varios procesos: la importación de recursos y materiales, la conversión de ellos, el consumo de algunos bienes para el mantenimiento del sistema y la exportación de productos, servicios y desperdicios.

De la Orden (1997) propone un modelo que intenta abstraerse de las diferentes concepciones de la calidad docente, existentes de acuerdo al análisis planteado por Harvey y Green (1993), en el cual la calidad de un sistema educativo o de una institución, se definiría por un

juicio de valor susceptible de apoyarse en múltiples criterios diferentes entre sí y, en ocasiones, contradictorios.

El modelo planteado permite superar la consideración aislada de las características específicas de los distintos elementos o componentes y centrar la atención en las relaciones entre los elementos de la educación universitaria o de instituciones concretas, integrados en un sistema. Se trataría de identificar las relaciones entre los componentes de contexto, input, proceso, producto y propósitos del sistema y valorarlas en función de un conjunto de reglas bien establecido, derivado de un principio general; la calidad de la educación viene definida por un conjunto de *relaciones de coherencia* entre los componentes de un modelo sistémico de Universidad o de plan de estudios universitario conducente a un título.

Dado el enfoque sistémico adoptado, la calidad de la educación superior supone una relación de coherencia entre cada uno de los componentes del sistema. En unos casos, esta relación de coherencia o incoherencia será evidente, dada la proximidad estructural y/o funcional entre los componentes relacionados. Tal es el caso, por ejemplo, de la relación postulada entre "Metas y objetivos de la educación" (B) y las "Necesidades sociales" (A); o entre "Productos de la educación universitaria" (C) y "Metas y Objetivos" (B). En estos casos, la relación aparece como directa e inmediata. En otros casos, la relación sería menos evidente, como, por ejemplo, la supuesta entre "Procesos de gestión" (D) y "Necesidades sociales" (A). Aquí se trata de relaciones indirectas y mediatas. Pero cualquier ruptura en la red de coherencias entre componentes supondría una limitación más o menos severa de la calidad educativa. (De la Orden, 1997).

Según esta teoría, el objetivo del sistema es la formación de profesionales que respondan a las necesidades y expectativas económicas y sociales, en tanto que la calidad de la educación universitaria se identifica con un complejo constructo explicativo de valoraciones, apoyado en la consideración conjunta de tres dimensiones interrelacionadas: *funcionalidad*, *eficacia* y *eficiencia*, expresión, a su vez, de un conjunto integrado de relaciones de coherencia entre los componentes básicos de la educación o de una institución universitaria concebidos como un sistema.

En primer lugar, la coherencia entre, por un lado, inputs, procesos, productos y metas y, por otro, expectativas y necesidades sociales define la calidad de la educación universitaria como *funcionalidad*.

En segundo lugar, la coherencia del producto con las metas y objetivos define la calidad de la educación universitaria como *eficacia* o *efectividad*.

En tercer lugar, la coherencia entre, por un lado, input y procesos y, por otro, producto, define la calidad de la educación universitaria como *eficiencia*.

Dentro del modelo, carece de sentido hablar de eficiencia, en ausencia de eficacia, y es dudoso considerar como eficaz una institución universitaria que logra unos objetivos poco relevantes para los estudiantes y para la sociedad, es decir, con un bajo nivel de funcionalidad. Por otra parte, una universidad será considerada escasamente eficaz y funcional si solamente logra algunos de los objetivos con alta significación social y falla en otros a causa de una deficiente distribución y uso de recursos docentes y de investigación.

La calidad, en esta perspectiva, aparece como un continuo de forma escalar, cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, mutuamente implicados. Su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes principales representados en el modelo sistémico. (De la Orden, 1997).

2. Modelo Heurístico de enseñanza – aprendizaje de Entwistle (1987):  
Este modelo pone énfasis en la relación de tres componentes al interior de la actividad docente:

- a) El estudiante con sus estilos y estrategias de aprendizaje, rasgos de personalidad y componentes
- b) motivacionales;
- c) El docente con su estilo de enseñanza y sus características personales, y
- d) El contexto académico, con un perfil propio del quehacer disciplinario, una atmósfera social particular, definiciones de política de enseñanza, de evaluación del rendimiento, entre otras.

Este modelo está centrado en el proceso enseñanza-aprendizaje y en sus dos actores principales; estudiantes y docentes, subrayando el rol de las percepciones y motivaciones que poseen ambos al participar e interactuar en dicho proceso.

Ambos actores desde sus perspectivas, atribuyen significados y valor a los contenidos a aprender, a los requerimientos y exigencias académicas, que los hace desplegar estrategias particulares de enseñanza y de aprendizaje y procedimientos de evaluación de esos aprendizajes.

3. Modelo europeo de gestión de calidad en educación. - El modelo EFQM es un modelo normativo, cuyo concepto es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

El modelo está compuesto por nueve criterios, los que son, a la vez, de gestión y de autoevaluación de la gestión y se agrupan en dos categorías: *los criterios agentes*, que reflejan el cómo de la gestión, y los *criterios resultados* que permiten conocer y valorar lo que obtiene el centro (institución de educación) como efecto de su actividad

Lo esencial del Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado a los centros educativos queda contenido en el siguiente enunciado emanado del Ministerio de Educación y Cultura de España. *La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.*

El modelo identifica una serie de características en los elementos clave de las organizaciones y propone que se comparen con ellas, analicen los puntos fuertes y las áreas de mejora y elaboren su planificación, asumiendo como objetivos la superación de sus deficiencias. Para mayor incentivo presenta un sistema de puntuación, que facilita la comparación interna en períodos sucesivos y, también con otras organizaciones. Asimismo,

combina de forma ponderada el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados.

De acuerdo a este enfoque, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar de que goce la institución de educación; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejora de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente amplia.

Pero, además, la aplicación del modelo va asociada a la implementación de un proceso de autoevaluación que permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejora.

Este enfoque aporta una estructura sistémica para una gestión de calidad que permita a la institución educativa, aprender mediante la comparación consigo mismo y le ayuda en la planificación, en la definición de estrategias, en el seguimiento de los progresos conseguidos y en la corrección de los errores y de las deficiencias.

4. Enfoque Sociotécnico: Este modelo, desarrollado en el Instituto Tavistock de Londres, permite describir a la docencia como un sistema, compuesto a su vez por un “Subsistema Tecnológico” (infraestructura física, instalaciones, máquinas y equipos, procesos de elaboración, materiales, métodos, procedimientos, normas, layout, etc.) y un “Subsistema Social” (personas y relaciones entre las personas y los grupos que deben realizar los trabajos o prestar

servicios). La tecnología y el sistema social interactúan entre sí y cada uno condiciona, y en algunos casos determina, la eficiencia o satisfacción del otro. De acuerdo a éste enfoque cualquier cambio producido en los componentes tecnológicos afectará, en mayor o menor medida, la satisfacción de las personas que componen el subsistema social y a la vez, cualquier cambio que se manifieste en el componente humano incidirá en el empleo de la tecnología y, consecuentemente, en la calidad y productividad lograda por el sistema.

El enfoque sociotécnico toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuadas para el trabajo de la organización, pero también examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas de los partícipes en el sistema. Estas relaciones varían y requieren de análisis constante. Así, el punto de vista Tavistock incluye tanto lo psicológico y lo social, como lo tecnológico.

## 2.2 Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming.



William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.

## Los 14 puntos de Deming para lograr la Calidad Total<sup>36</sup>

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

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

Constancia en el propósito significa:

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

2. Adoptar una nueva filosofía.<sup>37</sup> El fundamento de la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, como mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”, es decir, no debemos cometer el error de los norteamericanos quienes toleran demasiado la mano de obra deficiente y el mal servicio a los

---

<sup>36</sup> ITLOW, Howards S. y Shelly J. Cómo mejorar la calidad y productividad con el método Deming. Editorial Norma. Colombia. 1993. 280pp

<sup>37</sup> IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.



clientes, necesitamos una nueva actitud donde los errores y el negativismo sean inaceptables.

3. Dejar de confiar en el control de calidad tradicional, dejar de confiar en la inspección masiva.<sup>38</sup> La inspección masiva consiste en revisar los artículos sin tener en cuenta cómo fabricarlos mejor, cómo racionalizar el proceso. La inspección masiva nos dice indirectamente que se espera encontrar errores y defectos. "Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran".
4. No basarse en los precios sino en la calidad.<sup>39</sup> Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo el orden de buscar al proveedor de menor precio. Este punto analiza la necesidad de otorgar contratos comerciales según el criterio de la calidad y también teniendo en cuenta el precio. Cuando escogemos proveedores únicamente tomando en cuenta el precio estamos equivocándonos de camino porque significaría administrar para el fracaso, en cambio cuando tomamos en cuenta la calidad y el precio estamos administrando para el éxito.
5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.<sup>40</sup> Deming dice: "Mejorar constantemente el sistema significa reducir continuamente el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades".

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

- Innovación de Productos y Servicios.
- Innovación de los Procesos que crean los Productos y Servicios.

---

38 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

39 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

40 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

- Mejoramiento de Productos y Servicios actuales.
  - Mejoramiento de los Procesos existentes.
6. Instituir la capacitación<sup>41</sup> “Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo”. Este punto nos indica que la administraron tiene la tarea de ayudar a la gente mediante la capacitación, los empleados requieren de herramientas y conocimiento adecuados para la realización de su labor, así se lograra que los empleados avancen y mejoren constantemente.
7. Instituir el Liderazgo.<sup>42</sup> “Un Líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuando alguien está fuera del sistema y tomar la acción adecuada. Saber quién necesita ayuda y proveerla. Mover la gente a posiciones donde puedan contribuir y asegurarse que son entrenados correctamente. Un Líder sabe cómo mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabajan, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo interés y reto en el trabajo, y alegría para realizarlo. Un líder enseña con paciencia. Un gerente sin paciencia no es un líder.” Este punto se enfoca en la tarea del supervisor, la cual consiste en verificar el mejoramiento incesante.
8. Eliminar el temor e inculcar seguridad en la gente.<sup>43</sup> El temor emana de una sensación de impotencia ante alguien o algo que ejerce control sobre aspectos importantes de nuestra vida, puede ser por medio de un administrador o por medio de la organización. El temor puede causar trastornos físicos y fisiológicos como erupciones de la piel, aceleración

---

41 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

42 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

43 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

de la frecuencia cardiaca, aumento de la presión sanguínea, etc. Muchos administradores utilizan su poder de intimidar en vez de esforzarse por eliminar el temor en la organización, piensan que la mejor manera de lograr que los demás hagan bien su trabajo es aplicar el poder coercitivo, por esto, los trabajadores deducen que si no cumplen con lo asignado se les sancionara. Esto a su vez entorpece su desempeño y es contraproducente tanto para el empleado como para la organización. El hecho de tener poder sobre alguien no significa que el subalterno deba temerle al jefe.

9. Eliminar las barreras que impiden el trabajo en equipo.<sup>44</sup> "Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro." Las organizaciones no se crean con barreras. Una entidad nueva comienza con un espíritu de equipo, unidad y cooperación; sin embargo, estas actitudes se desvanecen pronto a medida que surgen problemas de comunicación, competencia y temor. Las barreras impiden la buena marcha de un proceso, y todos en el proceso se ven perjudicados. Cuando existen barreras en el sistema, hay más piezas por rehacer y los costos aumentan mientras que la calidad y la satisfacción de la clientela decaen.

#### **10. Eliminar los lemas, exhortaciones (slogans) y las metas a los trabajadores.<sup>45</sup>**

La determinación de metas, lemas, los carteles se han extendido tanto que ya la aceptamos como una manera positiva de motivar a los empleados y de mejorar el desempeño. En realidad el efecto es todo lo contrario. El Dr. Deming dice: "Las metas son necesarias para usted y

---

<sup>44</sup> IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

<sup>45</sup> IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

para mí, pero las metas que se fijan para los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes. Generan frustración y resentimiento. El mensaje que llevan a todos es que la administración esta descargando sus responsabilidades sobre la fuerza laboral.”

11. Eliminar el concepto de cuota numérica (no la calidad sino la cantidad)<sup>46</sup>

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

12. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.<sup>47</sup>

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

13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.<sup>48</sup> La educación y la capacitación serán necesarias para enseñarles a las personas sus nuevos trabajos y sus nuevas responsabilidades, preparar empleados para los cargos del mañana y evitar el desanimo. Deming dice: "El mejoramiento de la productividad significa que para algunas

---

46 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

47 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

48 IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

líneas de trabajo se necesitarán menos empleados. Pero al mismo tiempo, se necesitaran más personas en otras líneas. La educación y la capacitación prepararán a las personas para los nuevos cargos y para las nuevas responsabilidades”.

14. **Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.**<sup>49</sup> Para llevar cabo la misión de lograr la calidad se necesitara un grupo especial de la alta administración como un plan de acción. Muchas veces los administradores del nivel intermedio son quienes se enteran de lo importante que es alcanzar la calidad y los administradores del nivel superior ignoran esto. Piensan que ya saben todo lo que necesitan saber. Se aferran a la idea de que “los que saben, saben. Por esto los administradores del nivel intermedio tienen que persuadir a la administración superior para que se comprometa con la filosofía; de lo contrario no habrá esperanza de cambio.

### 2.3 La Teoría de Contingencia de Fiedler, Fred E.



A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

<sup>50</sup>Contingencia es algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La Teoría de Contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras

---

<sup>49</sup> IDEM. ITLOW, Howards S. y Shelly J. 1998.

<sup>50</sup> [http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share\\_email](http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email)

organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Esta Teoría Situacional sobre el Liderazgo de Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.<sup>51</sup>

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo.

<sup>52</sup>Cómo definir la situación: Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación.

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del

---

<sup>51</sup>Dirección y Administración de Empresas. Material Docente (Teoría). Tema 7.

<sup>52</sup>Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 319. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>

liderazgo: Las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder. Las definiciones son las siguientes:

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
2. Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (es decir, están o no están estructuradas).
3. Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

<sup>53</sup>Las tres variables de contingencia. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas; la estructura de la tarea es mucha o poca, y la posición de poder es débil o fuerte.

Según Fiedler, cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría un gran control) sería la de la gerente de nómina que es muy respetada y que goza de confianza de sus subordinados (buenas relaciones entre líder y miembros), en la que las actividades a realizar como el cálculo de los salarios, expedición de cheques, preparación de informes, son claras y específicas (tareas muy estructuradas) y el puesto le da bastante libertad para recompensar o castigar a los empleados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable sería la de un director de United Way, una fundación altruista, que no es querido por los integrantes de su equipo. En este trabajo, el líder tiene poco control. Como quiera que sea, al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías en que los líderes se pueden encontrar.

<sup>54</sup>Correspondencia entre los líderes y las situaciones. Con lo que se conoce de los resultados de los CMP y las tres variables, el modelo de Fiedler propone hacerlos corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo. Fiedler concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores, tanto cuando las situaciones les resultan muy favorables como cuando les resultan muy desfavorables. Por tanto, Fiedler anticiparía que si estos líderes se enfrentan a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. En cambio los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables como en las categorías IV a VI. Recientemente, Fiedler condensó estas ocho categorías en tres. Ahora dice que los líderes orientados a las tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado.

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Hay que tratar de equiparar las situaciones con los líderes. Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Esa situación quedará definida por los tres factores de contingencia: las relaciones entre líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder. Sin embargo, hay que recordar que para Fiedler el estilo de liderazgo de un individuo es fijo; por tanto, sólo hay dos maneras de aumentar la eficacia.

En primer lugar, cambiar al líder por uno que corresponda a la situación como en un juego de béisbol en el que el entrenador pone un lanzador zurdo o derecho, dependiendo de las características de un bateador. Así, por ejemplo, si la situación de un grupo es muy desfavorable y es dirigida por un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorar si lo sustituyen con un orientado a las tareas.



La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Es lo que ocurre cuando se reestructuran tareas o se aumenta o reduce poder que tiene un líder para controlar los factores como aumentos de salarios, ascensos y medidas disciplinarias.

<sup>55</sup>Evaluación. En conjunto, las revisiones de los principales estudios de la validez general del modelo de Fiedler han llegado a conclusiones positivas. Es decir, hay pruebas suficientes para sustentar, cuando menos, partes importantes del modelo. Si en el modelo sólo se hacen predicciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay bastantes pruebas para apoyar las conclusiones de Fiedler. Sin embargo, hay problemas con el CMP y es preciso revisar las aplicaciones prácticas del modelo. Por ejemplo, no está clara la lógica del CMP y las investigaciones muestran que las calificaciones de quienes responden el CMP no son estables. Además, las variables contingentes son complejas y no es fácil evaluarlas. En la práctica, a menudo es difícil determinar cuál es el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada está una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.

## 2.4 Teoría de Planeamiento Estratégico de Peter Drucker



Peter Ferdinand Drucker, era austriaco por su nacimiento en Viena el 19 de Noviembre de 1909, y de nacionalidad norteamericana por adopción. En alemán Drucker significa Impresor, y de ahí deriva su apellido. Drucker falleció en 2005 a los 95 años de edad.

56

---

<sup>55</sup>Capítulo II. Enfoque sobre Liderazgo. Pág. 322. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>  
<sup>56</sup> <http://www.google.com.pe/imgres?q=Teoría+de+Planeamiento+Estratégico+de+Peter+Drucker>

<sup>57</sup>Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración; sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker fue el primer científico social en utilizar la expresión “post-modernidad”. Peter Drucker ha sido el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad.

#### 2.4.1 <sup>58</sup>El Planeamiento Estratégico

Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

El proceso de planeamiento estratégico se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan. El empresario o directivos por lo tanto deben ser estrategias, personas visionarias, responsables de los cambios.

#### El Planeamiento Estratégico Integra:

- La Visión: Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande, pero posible.
- La Misión: Es la razón de ser de cada empresa, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá en el mercado y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.

---

<sup>57</sup> <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>  
<sup>58</sup> ABASCAL, Francisco. 2004. Cómo se hace un plan estratégico. Escic Editorial. Madrid.

- Los Valores Empresariales: Son las guías para hacer bien, con honestidad nuestro trabajo.

### El Diagnóstico Empresarial o Análisis (FODA)

- Fortalezas: Son los factores positivos que tiene la empresa al interior.
- Oportunidades: Son ocasiones que se deben aprovechar para hacer buenos negocios.
- Debilidades: Factores que afectan el desarrollo óptimo al interior de la empresa.
- Amenazas: Eventos de alto riesgo para el negocio.

### Etapas del Proceso del Planeamiento Estratégico

- Planificación: Ubica objetivos de corto y largo plazo y señala los caminos para llegar a cumplirlos.
- Organizacional: Organiza sus recursos humanos, financieros, informáticos y logísticos.
- Dirección: Fija las pautas para que se haga lo que se tiene que hacer en forma oportuna y facilita las herramientas para que así sea.
- Control: Monitorea y supervisa que se cumpla todo lo planificado y realiza los cambios para lograr buenos resultados.
- Evaluación: Realiza periódicamente una evaluación de su gestión para promover la mejora continua.

#### 2.4.2 El Plan Operativo

Es el desarrollo secuencial de las actividades que tengo que realizar para cumplir con mis objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo, del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y

monitoreando también lo que falta hacer, determinando los responsables de cada actividad.

### Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico

El proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también tenemos que ver si esta decisión implica un riesgo para la empresa o aumento en la producción por mayores pedidos.

### Las tres “R” que dificultan la Toma de Decisiones

- Riesgo: Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.
- Renuncia: Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a la ventaja que puedan ofrecer las otras alternativas de opinión.
- Responsabilidad: Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

### Medios que utiliza el Planeamiento Estratégico

Todo planeamiento estratégico debe basarse en:

- La autoridad
- La motivación
- La coordinación
- Las comunicaciones y el
- Liderazgo

### 2.4.3 Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico

- a) Habilidades Técnicas: El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.
- b) Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- c) Habilidades Conceptuales: Alude a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

Drucker aporta de manera considerable a nuestra investigación al proponer “la administración de uno mismo”<sup>59</sup> entendida como el conjunto de las nuevas exigencias que los directivos requieren cuando se enfrentan al proceso de gerenciar.

Requerimientos que abarcan desde el planteamiento de quién es la propia persona, dónde debe estar, cuál puede ser su aporte a la organización; hasta la revisión de su proyecto de vida, en el que la responsabilidad por la planeación de sus días, es punto fundamental del desempeño laboral.

Aquí, elemento clave es el proceso de valoración que la persona debe hacer de sí misma. “Concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas”. Lo que en palabras de un modelo de revisión muy conocido, es tomar del esquema de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde están puestas fundamentalmente sus fortalezas para potenciarlas. Esto, porque según Drucker “los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender

---

<sup>59</sup> DRUCKER, Peter. 1999. Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.

trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química”<sup>60</sup>. Claro, no necesariamente para ser muy competente en ello, sino para reducir el grado de incompetencia que en un momento dado podría entorpecer la gestión directiva.

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos”<sup>61</sup>

De acuerdo al enfoque teórico de Drucker los directivos deben motivar y direccionar el personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la estrategia misma y que deberán medirse e informarse:

- Qué se quiere hacer –objeto del negocio.
- A dónde – zona de actuación.
- Quiénes serán los ejecutores –personal.
- Quiénes serán los destinatarios.
- Para quiénes no está direccionado – no clientes.
- Basados en qué factores claves de éxito se trabajará –cultura.
- Qué tecnología se usará – referencia con los que lo están haciendo.
- Rodeados de qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Drucker señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución o empresa. “La

---

<sup>60</sup> Loc.cit. pág. 232.

<sup>61</sup> DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

función que distingue al Director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al Director”<sup>62</sup>

#### 2.4.4 <sup>63</sup>2.4.3 Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico

¿Qué es lo que hace un directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones.

Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios del profesor Henry Mintzberg, que realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

### LAS FUNCIONES

Como directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

---

<sup>62</sup> MONTANER, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

<sup>63</sup> IDEM. DRUCKER, Peter. 2001

A continuación presentamos un cuadro de las funciones.

Funciones interpersonales	Funciones informativas	Funciones como decisor
Cabeza visible Líder Enlace	Director Difusor Portavoz	Promotor Gestor de anomalías Asignador de recursos Negociador

**Fuente:** Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

#### <sup>64</sup>Funciones Interpersonales

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

- El directivo como cabeza visible. Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.
- El directivo como líder. Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los

---

<sup>64</sup> Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.



objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.

- El directivo como enlace. Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

#### <sup>65</sup>Funciones Informativas

La segunda serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz).

- El directivo como detector. Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.
- El directivo como difusor. Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá

---

<sup>65</sup> Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.

- El directivo como portavoz. En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurálgico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

#### <sup>66</sup>Funciones de Toma de Decisiones

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

A continuación se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones:<sup>67</sup>

- El directivo como promotor. Desde su función de detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

---

<sup>66</sup> Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

<sup>67</sup> Montaner, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

- El directivo como gestor de anomalías. Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.
  
- El directivo como asignador de recursos. Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: El dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: “La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual”. Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda estriba en hacer las cosas correctamente: Racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios.<sup>68</sup>

---

68 STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

<sup>69</sup>Para Drucker hay tres ámbitos de actuación que ocupan el trabajo directivo. El primer ámbito se refiere a su responsabilidad sobre los resultados económicos. Si la compañía no hace resultados económicos suficientes, no será posible que alcance otros objetivos como la satisfacción a consumidores o la creación de riqueza para la sociedad. Para lograr esos resultados económicos, el directivo no sólo debe saber gestionar las circunstancias económicas, sino también imponerse a ellas. El segundo ámbito de actuación es dirigir a otros directivos, hacer que los recursos intelectuales de la empresa sean productivos. Para ello es necesario alinearlos con la visión de la empresa, enseñarles qué es lo que la compañía espera de ellos, y motivarlos a hacer ese esfuerzo. Por último, un ámbito de actuación importante es organizar bien el trabajo de los empleados para que sean eficientes. El directivo, en su trabajo diario, no puede separar cada uno de estos ámbitos de actuación. Ni siquiera puede decirse que uno de estos ámbitos requiera más tiempo o una mayor competencia. La falta de alguno de ellos en la empresa terminará destruyendo a la compañía. Así, intentar satisfacer el logro de resultados económicos a costa de una mala dirección de personas, derivará en la debilitación de la compañía; debe armonizar en cada decisión las exigencias del corto plazo con las del largo plazo.

Dentro de esos tres ámbitos de actuación, Drucker describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo: <sup>70</sup>

1. El directivo debe establecer objetivos. El directivo debe basarse en objetivos que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos

---

<sup>69</sup> DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

<sup>70</sup> DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.

2. El directivo organiza. Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.
3. El directivo motiva y comunica. Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se

refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsoft España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.

4. El directivo mide. El directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

5. El directivo dirige personas. Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia. El directivo debe ser un educador. Esta tarea es una responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan.

De acuerdo con Mintzberg, esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la

empresa. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más.

Efetivamente, en la sociedad del conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las empresas. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomando talentos.<sup>71</sup>

---

71 STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

## CAPÍTULO III

### 3.0 ANÁLIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Análís e interpretación de la guía de observación a los docentes

Cuadro N° 01 Determinar la Dirección y Control en la Institución Educativa  
“N° 20474”

INDICADOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	TOTAL
El rol que ejerce el Director en la I.E	0	0	3	6	5	14
Relación Director-Docentes, Director-Alumnos	0	0	2	8	4	14
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.	0	0	1	7	6	14
Como resuelve el Director el manejo de conflictos en la I.E.	0	0	1	9	4	14
Consideración de las metas y objetivos de la I.E.	0	0	2	2	10	14
La organización de la I.E. es adecuada.	0	0	3	9	2	14
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.	0	0	3	10	1	14
El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la I.E. para efectuar la toma de decisiones correctas.	0	0	1	11	2	14

**FUENTE:** Guía de Observación aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”. Junio del 2014.



La guía de observación nos demuestra que la dirección y control como la gestión administrativas que se dan en la I.E. están dentro de un nivel malo, esto lo podemos confirmar: De 14 administrativos; 6 consideran malo el rol que ejerce el Director en la I.E, 8 consideran mala la relación que se da entre Directora-Docentes, Directora-Alumnos; por otro lado 7 consideran la toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el director como mala; 9 califican como mala la manera como resuelve el director el manejo de conflictos en la I.E.; 10 consideran como muy mala las metas y objetivos de la I.E.; 9 dicen que la organización de la I.E. es mala; 10 dicen que la función de dirección al envolver los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo a actuación en la I.E. es mala; y por último 11 de los 14 observados consideran malo el proceso de desarrollo de control.

### 3.2. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes

Cuadro N° 02.- Predominio de Liderazgo Educativo en el Director

¿Predomina el Liderazgo Educativo en el Director?	Nº	%
Sí	4	28%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”.  
Junio del 2014.

El liderazgo Educativo es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente”<sup>72</sup>. 71% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo educativo y el 28% dice que su Director sí ejerce liderazgo pedagógico.

<sup>72</sup> Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada

Cuadro N° 03 Modos de dirigir su Institución Educativa

¿Cuál es el Modo de Dirigir a su Institución Educativa?	N	%
Dirección autocrática	0	0%
Dirección indiferente	10	71%
Dirección democrática	4	29%
TOTAL	14	100%

**FUENTE:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”.  
Junio del 2014.

71% de los encuestados afirma que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, 29% la dirección democrática. Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática.<sup>73</sup>

Cuadro N° 04. El Director delega oportunamente funciones a su personal

¿El Director Delega Oportunamente Funciones a su Personal?	N	%
Sí	3	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”.  
Junio del 2014.

El 79% de los encuestados dice que su Director no delega funciones y 21% afirma que sí delega. Esto quiere decir que la delegación de funciones “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega”.<sup>74</sup>

73 Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.

74 Alvarado, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.

Cuadro N° 05 Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente.

¿Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente?	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”.  
Junio del 2014.

El trabajo en equipo “es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo”.<sup>75</sup> 86% respondió que el Director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 14% que sí.

Cuadro N° 06 Motivación a los trabajadores por parte de los directivos

¿Los directivos motivan a los trabajadores (especialmente docentes)?	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”.  
Junio del 2014.

El 93% de trabajadores respondieron que no son motivados por el Director de la I.E., no teniendo en cuenta que este factor es clave para desarrollar el clima institucional y mejorar el trabajo del personal.

75 MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91

### CUADRO N° 07 Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo

¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?	N	%
Sí	3	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”.  
Junio del 2014.

El 79% de los encuestados responde que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que frustra el desarrollo de la I.E. como también no se logra los objetivos propuestos.

### Cuadro N° 08 Obstáculos en el desarrollo de las funciones

¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?	N	%
Falta de recursos materiales	1	7%
Los directivos no respetan las labores	2	14%
Falta de comunicación con los directivos	7	50%
Exclusión y favoritismo	2	14%
Falta de liderazgo directivo	2	14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”.  
Junio del 2014.

El 50% de los trabajadores expresa que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de comunicación con los directivos; 14% porque los directivos no respetan las labores, se da la exclusión y favoritismo, y por la

falta de liderazgo directivo respectivamente; 7% expresa que hace falta de recursos materiales.

Cuadro N° 09 Cumplimiento de Objetivos

¿Los dirigentes administrativos cumplen con los objetivos establecidos?	N	%
Siempre	2	14%
A veces	3	21%
Nunca	9	64%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° "20474". Junio del 2014.

Los objetivos trazados por los dirigentes administrativos no se cumplen. 64% de encuestados expresa que nunca se cumplen los objetivos trazados. 21% dice que a veces se cumplen estos objetivos, a diferencia de 14% que manifiesta que siempre se logran los objetivos trazados

Cuadro N° 10 Descentralización de la autoridad y las actividades administrativas

¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?	N	%
Siempre	2	14%
A veces	2	14%
Nunca	10	71%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° "20474". Junio del 2014.

La autoridad administrativa de la Institución nunca descentraliza las actividades y funciones; 71% de administrativos manifestaron que nunca, 14% responden que a veces.

Cuadro N° 11 Enfrentamiento a los problemas administrativos

¿Cómo se enfrenta los problemas administrativos?	N	%
Involucrando al personal.	3	21%
Imponiendo órdenes.	6	44%
Capacitando en forma general.	2	14%
Realizando sesiones de trabajo.	3	21%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° "20474". Junio del 2014.

La Administración Institucional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 44%. Esto desencadena incomodidad entre los trabajadores de la Institución, ya que no se toma en cuenta las opiniones y proposiciones de éstos frente a cualquier problemática.

Cuadro N° 12 Participación de los trabajadores en la planeación y ejecución de actividades.

¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?	N	%
Siempre	2	14%
A veces	3	21%
Nunca	9	65%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° "20474". Junio del 2014.

El 65% de los encuestados, señalan que nunca participan en la planeación y ejecución de las actividades de la Institución; 21% responde que a veces.

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

¿Hay comunicación e integración en su I.E?	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”. Junio del 2014.

La mala comunicación y la desintegración afecta el desempeño académico y administrativo. 93% de los encuestados expresa que no hay comunicación e integración en la Institución.

Cuadro N° 14 Relación entre Trabajadores y Directivos.

¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes) y directivos?	N	%
Muy Buena.	1	8%
Buena.	2	14%
Regular.	3	21%
Mala.	6	43%
Muy Mala.	2	14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores (Docentes, director, administrativo) de la I. E. N° “20474”. Junio del 2014.

Las relaciones que se desarrollan entre trabajadores y directivos son perversas. 43% responden que la relación es mala.

### 3.3 “ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 20474”

#### PRESENTACIÓN

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la Administración General cuenta con una rama denominada Administración Educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas.<sup>76</sup>

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

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

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

#### OBJETIVO DE LA PROPUESTA

---

<sup>76</sup> LEROY69 (seudónimo). Blog: administración educativa; Sección: temas variados; blogger: buenastareas.com; 2010. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-Educativa/419419.html>



Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control en la Institución Educativa N° 20474, Caserío El Limo, Pacaipamapa, Ayabaca.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

TEORÍA DE CONTINGENCIA DE FIEDLER. FRED E.: Propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

TEORÍA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE PETER DRUCKER: Señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución o empresa. “La función que distingue al Director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al Director”. <sup>77</sup>

TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL DE EDWARDS DEMING: No es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

## FUNDAMENTO ADMINISTRATIVO

<sup>78</sup>La organización fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración dentro del campo empresarial.

---

<sup>77</sup> DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A.

<sup>78</sup> <http://html.teorias-y-procesos-de-la-administracion.html>

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

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

## FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA

<sup>79</sup>Es necesario que el docente tome conciencia de la labor que desempeña, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo pedagógico, y de esta manera no caer en la improvisación y salir de la mediocridad en su desempeño.

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

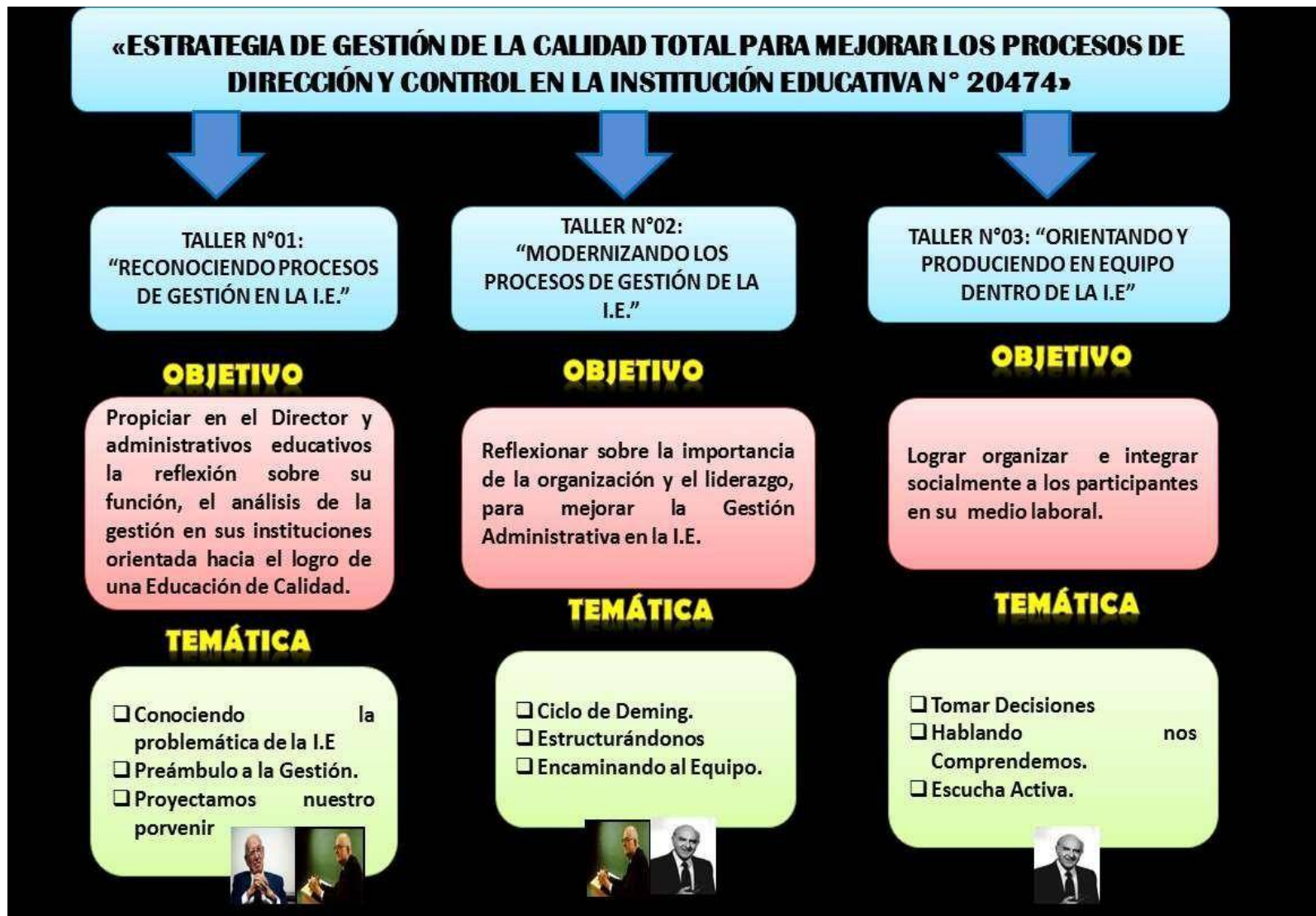
Esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a que la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa.

## FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

Es esencial que el personal directivo en su condición de administrador de la Institución Educativa, cuente con todos los instrumentos de gestión y la correspondiente normatividad para el caso, con el fin de que se pueda garantizar una administración eficiente.

## ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Los Talleres dentro de la propuesta es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas para cumplir los objetivos de dicha estrategia.



## TALLER N°01: “RECONOCIENDO PROCESOS DE GESTIÓN EN LA I.E.”

### Resumen

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

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

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

### Fundamentación

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

Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, “Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo

tomar hoy para conseguir lo que quiero para mañana”. Según Peter Drucker, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones.

### Objetivo

Propiciar en el Director y administrativos educativos la reflexión sobre su función, el análisis de la gestión en sus instituciones orientada hacia el logro de una Educación de Calidad.

### TEMA N°01: CONOCIENDO LA PROBLEMÁTICA DE LA I.E

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

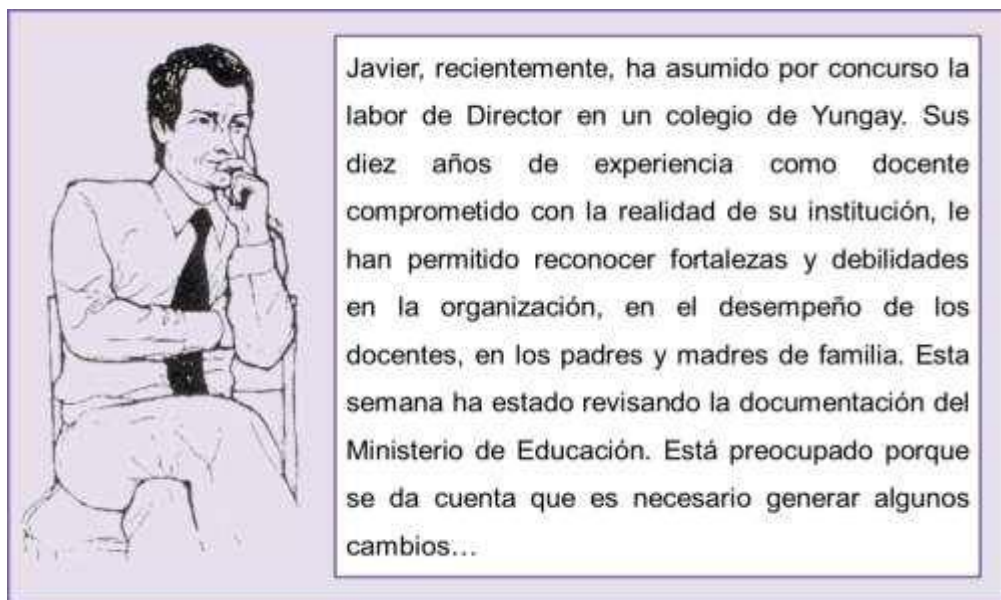
- Contextualización, recuperación de conocimientos previos, planteamiento de problemáticas.
- Revisión, retroalimentación e integración de conceptos.
- Relación, aplicación, retroalimentación, integración, conclusiones y comentarios.

Para ello aplicaremos las siguientes secuencias:



## TEMA N°02: PREÁMBULO A LA GESTIÓN.

- Se presenta a los participantes un texto reflexivo.
- Se promueve la reflexión personal y el compromiso



**FUENTE:** Elaborado por el investigador.

Las respuestas a estas inquietudes tienen que ver con la gestión de la institución... Si eso es así... ¿Cómo definiría gestión?






Defina gestión con dos palabras y una imagen o collage de imágenes




**FUENTE:** [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

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

**Características de la gestión en mi I.E.**



**Modelos**



**FUENTE:** [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)



### TEMA N°03: PROYECTAMOS NUESTRO PORVENIR

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

- Se organiza la información dada por cada grupo.
- Exposición del fundamento teórico mediante un power point sobre los componentes del planeamiento estratégico.
- Dialogan y aportan argumentativamente sobre la exposición.

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

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

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

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

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



**FUENTE:** [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

Luego pasamos a reformular la Misión, Visión.

<div><b>1</b> <b>¿ Por qué existe la Institución?</b> ..... (Permite ubicarse en el contexto social)</div>	→	<div>..... ..... ..... .....</div>
<div><b>2</b> <b>¿ Qué función desempeña la Institución?</b> ..... (Define necesidades que trata de satisfacer)</div>	→	<div>..... ..... ..... .....</div>
<div><b>3</b> <b>¿ Cómo cumple sus funciones?</b> ..... (Forma de lograr las metas)</div>	→	<div>..... ..... ..... .....</div>
<div><b>4</b> <b>¿ Para quién desempeña estas funciones?</b> ..... (Identifica a quien va dirigida la función )</div>	→	<div>..... ..... ..... .....</div>
<div><b>5</b> <b>¿ Para que desempeña estas funciones?</b> ..... (Razón por la cual desempeña la función)</div>	→	<div>..... ..... ..... .....</div>

FUENTE: [http://www2.minedu.gob.pe/oaee/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaee/xts/manual_directores_unesco.pdf)

- 1 ¿Cómo me gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describan dentro de 5 años
- 2 ¿Cómo queremos que sea percibida la institución por la comunidad educativa y localidad ?
- 3 ¿Cuál es la cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen?
- 4 ¿Cuáles son nuestros valores?
- 5 Cómo queremos que sean las relaciones con los estudiantes, PP.FF, docentes, personal administrativo, de servicio y comodidad

A manera dePráctica: Responde las 5 preguntas que le ayudarán a formular su Visión Institucional.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

FUENTE: [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

También dentro del taller desarrollaremos el análisis FODA de la I.E.

#### Matriz de Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pedagógico		
Institucional		
Administrativo		
Comunitario		

#### Matriz de Oportunidades y Amenazas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Pedagógico		
Institucional		
Administrativo		
Comunitario		

FUENTE: [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

**Matriz de relación de FODA: Dimensión.....**

**El responder a las preguntas señaladas en la matriz, le ayudará a precisar sus objetivos estratégicos**

<div style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</div> <div style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
<b>OPORTUNIDADES</b>	¿En que medida esta fortaleza me permite obtener mejores ventajas de esta oportunidad?	¿En que medida esta debilidad me impide obtener mejores ventajas de esta oportunidad?
<b>AMENAZAS</b>	¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?	¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza?

FUENTE: [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

## Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes A de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Motivación.</li><li>✓ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>✓ Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>✓ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>✓ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>✓ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>✓ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>✓ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>✓ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>✓ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller:

Mes: Agosto, 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

## Desarrollo de Taller

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

## Evaluación del Taller

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

### Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

1 = Deficiente    2 = Regular    3 = Bueno    4 = Muy Bueno    5 = Excelente

### Evaluación del Facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

#### Evaluación de las Temáticas del Taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

#### Aspectos Generales del Taller

La hora de inicio definida para el taller fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

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

.....



## TALLER N°02: “MODERNIZANDO LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA I.E.”

### Resumen

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa”<sup>80</sup>, a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes”<sup>81</sup>. Para ello debemos incentivar a la organización y el liderazgo en la I.E. para impulsar el desarrollo.

### Fundamentación

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

La Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler, vale decir, la Teoría Situacional sobre el Liderazgo de Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

### Objetivo

Reflexionar sobre la importancia de la organización y el liderazgo, para mejorar la Gestión Administrativa en la I.E.

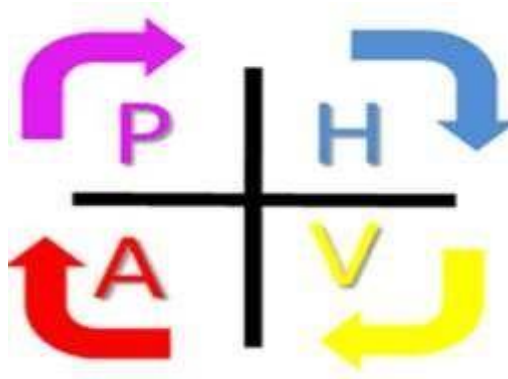
---

<sup>80</sup> Amarate, 2000: 11

<sup>81</sup> Álvarez, 1988:23

## TEMA N°01: CICLO DE DEMING.

Este ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR -HACER- VERIFICAR- ACTUAR (PHVA). Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una Institución Educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.<sup>82</sup>



**FUENTE:** [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

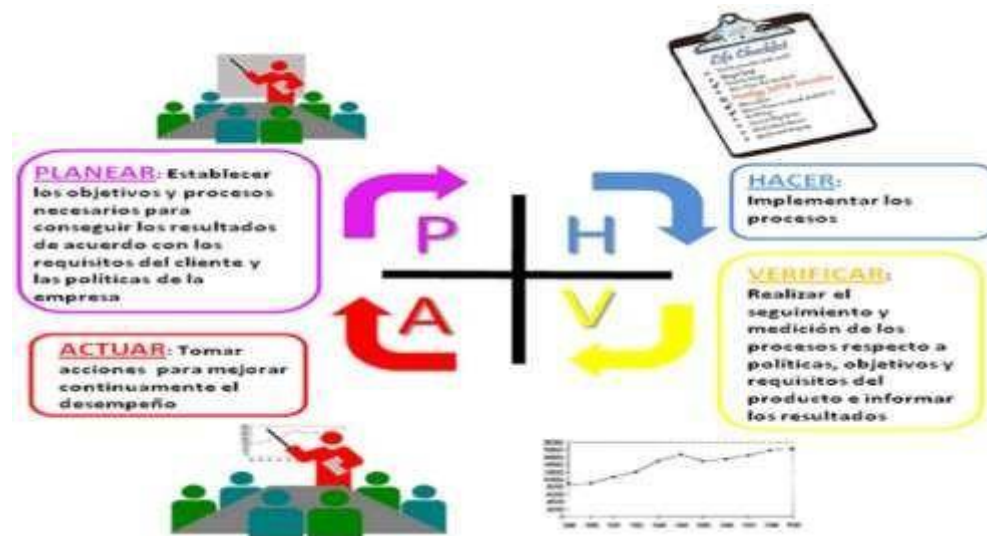
Este taller permitirá reflexionar sobre los procesos que se dan en la I.E., para ello los participantes deberían de conocer el ciclo para poder plasmarlo en el desarrollo de su Institución.



**FUENTE:** [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

<sup>82</sup> Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000.

Teniendo en cuenta lo trabajado anteriormente, identifique un proyecto que desee implementar y ubíquelo en una de las dimensiones de la gestión educativa. Luego aplique el ciclo PHVA, especificando lo que haría en cada paso.



Nombre del Proyecto:	
Dimensión de la Gestión Educativa:	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; height: 150px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 10px; right: 10px; font-size: 2em; color: purple;">P</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; height: 150px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 10px; right: 10px; font-size: 2em; color: blue;">H</div> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; height: 150px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 10px; right: 10px; font-size: 2em; color: red;">A</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; height: 150px; position: relative;"> <div style="position: absolute; bottom: 10px; right: 10px; font-size: 2em; color: yellow;">V</div> </div>

FUENTE: [http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_unesco.pdf)

## TEMA N°02: ESTRUCTURÁNDONOS

### A. Recuperamos saberes previos:



### B. Exposición a través de un power point sobre la organización gerencial:

Definición, diferencias entre planificación y ejecución.

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

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

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

## TEMA N°03: ENCAMINANDO AL EQUIPO.

- A. En forma grupal y utilizando la técnica de la lluvia de ideas responden a la pregunta ¿Qué es la gestión educativa y cuáles son sus principios?
- Se sistematiza las respuestas.
  - Se da el sustento teórico de la gestión educativa y los principios orientadores de ésta.
  - Redactan sus conclusiones, sugerencias y compromisos.
- B. Presentamos la silueta de una persona (líder) y pedimos que en forma grupal escriban tres cualidades que debe tener un líder.
- Exponen sus aportes y promovemos el comentario.
  - El formador completa algunas cualidades más de ser necesario.
- C. Mediante el dialogo recuperamos saberes previos sobre liderazgo.
- Exposición del fundamento teórico de liderazgo.
  - Dialogo argumentativo sobre el tema.
  - Escriben en forma individual tres ideas sobre lo expuesto.
  - Exponen sus trabajos y comentan indicando cómo se han sentido.

#### Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación.</li> <li>✓ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>✓ Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>

Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>✓ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>✓ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>✓ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>✓ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>✓ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>✓ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>✓ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>

Agenda Preliminar de Agenda Preliminar de Ejecución del Taller:

Mes: Setiembre, 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

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

## Evaluación del Taller

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

### Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

1 = Deficiente    2 = Regular    3 = Bueno    4 = Muy Bueno    5 = Excelente

### Evaluación del Facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

### Evaluación de las Temáticas del Taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo  
de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen  
una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

## Aspectos Generales del Taller

La hora de inicio definida para el taller fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

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

.....

Taller N°03: "Orientando y Produciendo en Equipo dentro de la I.E"

### Resumen

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



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

#### Fundamentación

La Teoría de Contingencia de Fred E .Fiedler propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

#### Objetivo

Lograr organizar e integrar socialmente a los participantes en su medio laboral.

### TEMA N° 01: "TOMAR DECISIONES"

De lo que se trata es generar decisiones de forma creativa y constructiva. Hacemos grupos de cuatro personas. Uno de los grupos nos ayuda a mantener las normas de la actividad y procurar que se cumplan. En un punto central colocamos tantas cartulinas como grupos de trabajo, una barra de pegamento, un rotulador, un periódico y una revista, un par de tijeras.

Consignas de partida (se dicen a todos los participantes): Cada grupo habrá de hacer una obra artística plástica representando una casa, un sol grande, una montaña y una persona. Todas las partes del collage han de estar pegadas a la cartulina y rotulado al menos el título. Sólo se podrá utilizar el material que el Facilitador coloque en la mesa central. Tenemos 10 minutos para realizar la actividad. Antes de cumplirse los 10 minutos se han de entregar los collages a la Facilitadora.

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

**Roles específico:**

**1º grupo:**

- Se dedican a observar.
- No intervienen en ningún momento.
- Toman nota de todo lo que ocurra, por ejemplo:
- La estrategia que elabora el grupo.
- Su forma de organizarse.
- Las relaciones entre ellos, los roles que se asumen.
- Las relaciones con los otros grupos.
- Frases significativas.

**2º grupo:**

- Su consigna principal es que todo grupo tiene derecho a realizar su mural.
- Deberán afrontar los conflictos que puedan producirse de forma equitativa.

**3º grupo:**

- Su objetivo es ganar por encima de todo.
- Para ello les está permitido cualquier cosa.
- No cooperan con los otros grupos y no deben de arriesgarse a que otro grupo haga un collage mejor que el suyo.

**4º grupo:**

- Trabajan en su collage sin meterse con nada ni con nadie y mientras no encuentren dificultades o conflictos.
- Nunca se enfrentarán ante órdenes o agresiones.
- Su postura es la sumisión y el acatamiento.
- Mientras no se metan con ellos, continuarán trabajando.

**TEMA N°02: HABLANDO NOS COMPRENDEMOS.**

- A.** En equipos representan mediante un sociodrama la función, el rol de la comunicación.
- Comentan sobre las representaciones realizadas.
  - Analizan una separata con contenidos de la función, el rol de la comunicación.
  - Por equipos redactan ideas principales de la función, rol y perfil del director.
  - Exponen sus trabajos.
- B.** Exposición y práctica de pautas metodológicas para la formación de buenos comunicadores (líderes)
- Establecen compromisos para su formación personal.
  - En forma anónima lo escriben y pegan en la silueta presentada de “soy un líder”.
- C.** Observan un power point sobre las características de la comunicación.
- Comentan la importancia de la comunicación, para realizar trabajos de innovación.
  - Entregamos fotocopias del proceso de la comunicación para cada equipo para que lo analicen y expliquen al macro grupo.

- Proponen temas de comunicación a partir de su práctica directiva o pedagógica.
- Establecen compromisos personales de los talleres desarrollados.

### TEMA N° 03: ESCUCHA ACTIVA.

“Si ponemos cuidado en escuchar a las personas que nos rodean, será más fácil que encontremos soluciones a las dificultades que tenemos con ellas”.<sup>83</sup>

En este taller de lo que se trata es comprender la importancia de demostrar a la otra persona que le estamos escuchando. Podemos enseñar alguna fotografía de personas que se está escuchando cuando hablan. Preguntamos si saben cuáles son las señales de que la otra persona nos está escuchando y hablamos sobre ello:

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

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

---

83 WWW.Slider.com.pe



**FUENTE:** Imágenes de Google.

### Desarrollo Metodológico

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

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación.</li> <li>✓ Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>✓ Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>✓ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>✓ Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>✓ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>✓ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> </ul>

Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>✓ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>✓ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>
------------	---

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller:

Mes: Octubre, 2013.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo de Taller

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

Evaluación del Taller

Taller:.....

Fecha:.....

Facilitador:.....

Institución:.....

Opciones de Evaluación (Puntuaciones)

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

1 = Deficiente    2 = Regular    3 = Bueno    4 = Muy Bueno    5 = Excelente

Evaluación del Facilitador

Mostró dominio del tema:

Motivó la participación del grupo:

La forma de comunicarse y plantear sus temas fue:

Solventó las dudas de manera:

La metodología aplicada en este taller ha sido:

La relación entre el facilitador y los participantes fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

¿Qué comentario o sugerencia daría al facilitador del taller?

.....

#### Evaluación de las Temáticas del Taller

La revisión de los contenidos se cumplió de manera:

La claridad y secuencia de los temas presentados fue:

La interacción entre la teoría y práctica ha sido:

Los conocimientos que adquirió son aplicables al trabajo de manera:

Los contenidos tratados se adecuan a la realidad y ofrecen una solución:

La duración del taller lo considera:

La puntualidad en el inicio del taller fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

#### Aspectos Generales del Taller

La hora de inicio definida para el taller fue:

La limpieza y orden de las instalaciones antes de empezar fue:

El material estaba ordenado de manera:

El ambiente de atención y control de interrupciones externas fue:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Las instalaciones y espacios para la realización del taller fueron:

La calidad de la alimentación y servicio ofrecida en el taller fue:

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

.....

### 3.2.1. Cronograma

Actividades		2013								
		Agosto			Setiembre			Octubre		
		1S	2S	3S	1S	2S	3S	1S	2S	3S
Elaboración de los Talleres	Taller I									
	Taller II									
	Taller III									
Evaluación final										

### 3.2.2. Presupuesto

Recursos Humanos:

CANT.	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
1	Capacitador	S/ 200.00	S/ .600.00
TOTAL			S/ 600.00



Recursos Materiales:

CANT.	REQUERIMIENTO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
40	Refrigerios	S/ 3.50	S/ 140.00
100	Papel sábana	S/ 0.50	S/ 50.00
424	Copias	S/ 0.10	S/ 42.40
40	Menúes	S/ 5.00	S/200.00
TOTAL			S/ 432..40

Resumen del monto solicitado	
Recursos Humanos	S/ 600.00
Recursos Materiales	S/ 432.40
Total	S/1032.40

## CONCLUSIONES

1. En la I.E. N° 20474 existen inadecuados Procesos de Dirección y Control que afectan la gestión administrativa; el inadecuado proceso para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, afectan no solo los recursos materiales, sino también los recursos humanos.
2. La importancia que juega la adecuada dirección y control administrativa pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr el éxito. La función de dirección permanece claramente orientada hacia los medios a través de los cuales la dirección despierta en otros una acción encaminada a materializar los objetivos organizacionales.
3. Ante la realidad diagnosticada, se elaboró la propuesta denominada “Modelo de Gestión de la Calidad Total para Mejorar los Procesos de Dirección y Control en la Institución Educativa N° 20474” cuyo fundamento teórico fue la base teórica.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es necesario que la Institución Educativa logre agenciarse de esta Estrategia para mejorar los Procesos de Dirección y Control, y que a la misma vez efectúen mejoras en la Gestión Educativa y Administrativa.
2. Se sugiere que el Modelo se socialice a nivel de otras I.E. con el propósito de mejorar la gestión pedagógica y evaluar su rigor científico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABASCAL, Francisco. (2004). Cómo se Hace un Plan Estratégico. Escic Editorial. Madrid.
2. ALVARADO, O. (1999). Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.
3. ARMAS, M. (1998). Dirección integral de Centros Educativos. Tórculo. Santiago de Compostela.
4. CALERO, M. (s/f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada
5. CONS Rodríguez, Néstor. (2004) La Administración de la Institución Educativa. Volumen IV, número 117. México.
6. DRUCKER, Peter. (1999). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
7. EDWARDS, D. (1989). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pretience Hall.
8. FIEDLER, F.E. (1981). Actitudes Líder y la eficacia del grupo , Westport , CT : Greenwood Publishing Group.
9. GÓMEZ Gallardo, Luz Marina. Julio César Macedo Buleje. (2010). Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Invest. Educ. 14.
10. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
11. ITLOW, Howards S. y Shelly J. (1993). Cómo Mejorar la Calidad y Productividad con el Método Deming. Editorial Norma. Colombia. 280pp.
12. KATZENBACH, Jon. (2000). El Trabajo en Equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
13. MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91
14. MATUS, Carlos. (1987) "Política, Planificación y Gobierno" en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.

15. MELENDO, Maite. (1995). Comunicación e Integración Personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.
16. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de Grupos. Editorial Pax. México.
17. MONTANER, Ramón. (2003). Manual del Directivo Eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
18. SALAS Madriz, Flora Eugenia. (2003). La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica. Costa Rica. Pp9-16.
19. STEIN, Guido. (2001). Éxito y Fracaso en la Nueva Economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
20. UNESCO. (1994) "GESEDUCA: Gestión Educativa, un Modelo para Armar". UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile.

### **Linkografía**

1. <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayabaca>
2. [http://www.google.com.pe/imgres?q=Caserio\\_del\\_limo=](http://www.google.com.pe/imgres?q=Caserio_del_limo=)
3. <http://es.wikipedia.org/wiki/Pacaipampa>
4. [http://www.perutoptours.com/index01ut\\_Pacaipampa.html](http://www.perutoptours.com/index01ut_Pacaipampa.html)
5. [http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/\\_perfil\\_profesional\\_de\\_los\\_directores.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/_perfil_profesional_de_los_directores.pdf)
6. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/193/1a.htm>
7. <http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/>
8. <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
9. [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad\\_11/11\\_2.htm](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/92/cd/unidad_11/11_2.htm)
10. <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>
11. [www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co)
12. <http://www.google.com.pe/imgres?q=Fiedler.+Fred.+E&um=1>
13. [http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share\\_email](http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email)
14. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>



# ANEXOS

ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE

SECCIÓN DE POSTGRADO MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN A LOS DOCENTES

INDICADOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	TOTAL
El rol que ejerce el Director en la I.E						
Relación Director-Docentes, Director-Alumnos						
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.						
Como resuelve el Director el manejo de conflictos en la I.E.						
Consideración de las metas y objetivos de la I.E.						
La organización de la I.E. es adecuada.						
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.						
El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la I.E. para efectuar la toma de decisiones correctas.						



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



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**  
**GUÍA DE ENCUESTA**

**Instrucciones:** Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de veces en su organización. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa Ud. Solamente una opción. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o tache. Recuerde: No se deben marcar dos opciones. Marque así: **X**

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además como Ud. puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

---

**CÓDIGO A: PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL**

1. ¿Predomina el Liderazgo Educativo en el Director?

Si

☐

No

☐



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

Dirección autocrática

Dirección indiferente

Dirección democrática



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

Sí

No



4. ¿Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente?

Si

No



5. ¿Los directivos motivan a los trabajadores (especialmente docentes)?

Si

No



6. ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?

Sí

No



7. ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?

Falta de recursos materiales

Los directivos no respetan las labores

Falta de comunicación con los directivos

Exclusión y favoritismo

Falta de liderazgo directivo



8. ¿Los dirigentes administrativos cumplen con los objetivos establecidos?

Siempre

A veces

Nunca



9. ¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativa?

Siempre

A veces

Nunca



10. ¿Cómo se enfrentan los problemas administrativos?

Involucrando al personal.

Imponiendo órdenes.

Capacitando en forma general.

Realizando sesiones de trabajo.



11. ¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?

Siempre

A veces

Nunca



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

Sí

No



13. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores (docentes) y directivos?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala





**ANEXO Nº 03**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSTGRADO**  
**Guía de Entrevista (Docentes y Director)**

**Código A. Dirección y Control**

1. ¿Cómo considera usted el modelo de dirección que se desarrolla en la I.E?
2. ¿Cómo considera el proceso que se desarrolla para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir?
3. ¿El sistema productivo educativo que se desarrolla es eficaz y eficiente?  
¿Se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de la escuela?

**Código B. Estrategia de Gestión de la Calidad Total para Mejorar los Procesos de Dirección y Control en la I.E.**

4. ¿Qué opinión le merece el llevar a cabo una estrategia de Gestión de Calidad Total?
5. ¿La estrategia planteada mejorará los Procesos de Dirección y Control en la I.E?
6. ¿Qué opinión le merecen las teorías de Edwards Deming, de Fred E. Fiedler, y de Peter Drucker?