



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO**

**SOCIALES Y EDUCACIÓN**

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

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN LA TEORÍA DE  
SISTEMAS, PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
“MONSEÑOR FRANCISCO GONZÁLES BURGA” DE FERREÑAFE**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**INVESTIGADOR**

**ANGELES VENI MEDINA CHAVEZ**

**ASESOR**

**M.Sc. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO**

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2018**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN LA TEORÍA DE  
SISTEMAS, PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS EN LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO SUPERIOR  
PEDAGÓGICO “MONSEÑOR FRANCISCO GONZÁLES BURGA”  
DE FERREÑAFE**

**PRESENTADO POR:**

---

**ANGELES VENI MEDINA CHAVEZ  
INVESTIGADOR**

---

**M.Sc. BOCANEGRA VILCAMANGO, BEDER  
ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**Dr. FELIX LÓPEZ PAREDES  
PRESIDENTE**

---

**Dr. MANUEL ANTONIO BANCES ACOSTA  
SECRETARIO**

---

**M. Sc. JAIME CIEZA SÁNCHEZ  
VOCAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la universidad Pedro Ruiz Gallo y la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, por haberme dado la oportunidad de seguir mejorando mis competencias profesionales a través de la escuela de post grado; así como a los docentes de la FACHSE que colaboraron para que se realice este trabajo de investigación, especialmente a mi asesor, Profesor Beder Bocanegra Vilcamango

## INDICE

INDICE .....	iv
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	8

### CAPITULO I

#### ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN.....	12
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA .....	16
1.2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MUNDO.....	20
1.2.2. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA.....	22
1.2.3. LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PERÚ .....	26
1.3. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL IESPP “MFGB” DE FERREÑAFE .....	29
1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN .....	39

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRCIO

2.1. ENFOQUES Y MODELOS DE GESTIÓN.....	43
2.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN .....	46
2.3. TEORÍA DE SISTEMAS .....	50
2.4. LA ORGANIZACIÓN SOCIAL COMO UN SISTEMA ABIERTO .....	55
2.5. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA .....	62
2.5.1. ELEMENTOS DE UN SISTEMA EDUCATIVO .....	63
2.5.2. ANÁLISIS Y CONTROL DE UN SISTEMA EDUCATIVO .....	65
2.6. CALIDAD EDUCATIVA .....	67
2.6.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	71
2.6.2. GESTIÓN POR PROCESOS.....	74

2.6.3. MODELOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	79
2.7. PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN.....	90
2.8. DESCRIPCIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN .....	95
2.8.1. COMPONENTES DEL MODELO .....	97

### **CAPITULO III**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	113
3.1.1. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INICIAL DE LOS PROCESOS FORMATIVOS.....	113
3.1.2. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN FINAL DESPUÉS DE APLICAR LA METODOLOGÍA PROPUESTA.....	126
3.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESO FORMATIVOS SUSTENTADA EN EL ENFOQUE SISTÉMICO .....	132
3.2.1. APARATO CONCEPTUAL QUE SUSTENTA LA METODOLOGÍA.....	135
3.2.2. DESCRIPCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA METODOLOGÍA .....	141
3.2.3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA POR ETAPAS .....	144
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>157</b>

## RESUMEN

La presente investigación centra su objeto de estudio en la gestión educativa y pretende superar las deficiencias de la gestión de los procesos formativos de la formación inicial docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Monseñor Francisco Gonzales Burga” de Ferreñafe (IESPP “MFGB”), teniendo como objetivo aplicar una metodología basada en la teoría de sistemas para mejorar la gestión de la calidad de los procesos formativos de la formación inicial docente en el mencionado instituto. Para la elaboración del modelo teórico de gestión, además de la teoría de sistemas, se toma como fundamentos las normas internacionales de calidad ISO 9000 y sus modificatorias, principios de la gestión moderna, modelos de calidad reconocidos internacionalmente y la normatividad vigente. Considerando estos referentes se plantea la siguiente hipótesis: Si se aplica una metodología basada en un modelo de gestión de calidad, que tiene como sustento la teoría de sistemas, en el IESPP “MFGB”, entonces se mejoran los resultados de la autoevaluación con fines de acreditación institucional.

El aporte teórico de la investigación es el modelo de gestión de la calidad educativa, sustentado en la teoría general de sistemas, modelo que facilita entender los procesos formativos integralmente, en continuo cambio e interacción con su medio; entre otras características están la autorregulación, control y retroalimentación del sistema de gestión de la calidad, características que favorece la mejora continua.

El aporte práctico de la investigación es la metodología para la gestión de los procesos formativos, sustentado en el sistema de gestión de la calidad (modelo teórico); que además toma en cuenta las políticas públicas, normas y modelos internacionales de calidad; lo que le dan la ventaja de ser una metodología que puede aplicarse a cualquier proceso educativo para su mejora continua. Otra característica importante es que permite la repetición cíclica de la metodología hasta alcanzar los objetivos propuestos. En el presente trabajo se aplicó esta metodología al proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional del instituto mencionado, obteniéndose resultados positivos.

**Palabras claves:** Gestión educativa, modelos de calidad, evaluación, procesos formativos, sistemas.

## ABSTRACT

The present investigation centers its object of study in the educational management and tries to overcome the deficiencies of the management of the formative processes of the initial educational formation in the Institute of Higher Education Pedagogical Public "Monseñor Francisco Gonzales Burga" of Ferreñafe (IESPP "MFGB" ), with the aim of applying a methodology based on systems theory to improve the management of the quality of the training processes of the initial teacher training in the aforementioned institute. For the elaboration of the theoretical model of management, in addition to the theory of systems, the international ISO 9000 quality standards and their modifications, principles of modern management, internationally recognized quality models and current regulations are taken as a basis. Considering these referents, the following hypothesis is posed: If a methodology based on a quality management model is applied, which is supported by systems theory, in the IESPP "MFGB", then the results of the self-evaluation are improved for the purposes of institutional accreditation.

The theoretical contribution of research is the management model of educational quality, based on the general theory of systems, a model that facilitates understanding the training processes integrally, in continuous change and interaction with their environment; among other characteristics are the self-regulation, control and feedback of the quality management system, characteristics that favor continuous improvement.

The practical contribution of research is the methodology for the management of training processes, based on the quality management system (theoretical model); that also takes into account public policies, standards and international quality models; what gives it the advantage of being a methodology that can be applied to any educational process for its continuous improvement. Another important characteristic is that it allows the cyclic repetition of the methodology until reaching the proposed objectives. In the present work, this methodology was applied to the self-assessment process for institutional accreditation purposes of the aforementioned institute, obtaining positive results.

**Keywords:** Educational management, quality models, evaluation, training processes, systems.

## INTRODUCCIÓN

La principal característica del presente siglo son los cambios en todas las dimensiones del conocimiento humano motivados por un creciente desarrollo técnico y científico, que a la vez crean continuamente nuevos escenarios y nuevas demandas. La evaluación y control de calidad de productos y servicios, que en un principio eran exclusivos del mundo empresarial, se han hecho extensivos a todas las instituciones educativas, llámese escuela, colegio, instituto o universidad.

Los niveles de la calidad educativa en el Perú están entre los más bajos del continente, así lo demuestran las pruebas PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos), al extremo que, en el 2003, la educación, fue declarada en emergencia; lo que fue motivo para que los institutos pedagógicos de todo el Perú fueran evaluados anualmente a partir del 2004 hasta el 2008. Dicha evaluación estuvo a cargo del Ministerio de Educación y supervisadas por la ONG alemana Pro educa GTZ, y fue motivo para que la autorización de metas de ingresantes, por parte del Ministerio de educación, fuera supeditada a la aprobación de las evaluaciones interna y externa; además el postulante tenía que superar la nota 14 en las pruebas tomadas por el MINEDU; lo que ocasionó que muchos institutos pedagógicos, como El Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Monseñor Francisco Gonzales Burga” (**IESPP “MFGB”**) no tenga ingresantes por varios años.

En el 2008, se da la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), creándose como uno de sus órganos operadores el Concejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria (CONEACES). Como consecuencia se suspenden las evaluaciones por parte del Ministerio de Educación, dando paso a la acreditación institucional.

El IESPP “MFGB” solicita al CONEACES ingresar al proceso de acreditación institucional en el 2010, pero oficialmente empieza en agosto del 2013. Al realizar la primera autoevaluación preventiva (2015), de acuerdo al modelo de acreditación del CONEACE, los niveles de calidad alcanzados estaban entre 2 y 3 siendo necesario para la aprobación los niveles 4 y 5. Es decir que en esta primera evaluación interna el instituto no aprueba ningún estándar de calidad.

De la experiencia del investigador como Presidente del Comité de Calidad de la institución mencionada y de los estudios fácticos realizados, se deduce, que entre las principales causas del bajo nivel de calidad de los procesos formativos, está la práctica de una deficiente administración con escasa aplicación de los principios de gestión de la calidad, lo que se refleja en la carencia de metodologías y estrategias que permitan mejorar los niveles de calidad de los procesos formativos; situación que motiva plantear el siguiente **problema** investigativo: Existen deficiencias en la gestión de los procesos formativos de la formación inicial docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Monseñor Francisco Gonzáles Burga” de Ferreñafe, que le limitan alcanzar los niveles de calidad para su acreditación. Ello conduce a precisar como **objeto** de estudio de esta investigación, la gestión educativa, y como **campo** de aplicación la gestión de la calidad de los procesos formativos de la formación inicial docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Monseñor Francisco Gonzáles Burga” de Ferreñafe (IESPP “MFGB”).

La gestión educativa, ha sido abordado por varios autores desde diferentes puntos de vista y ha generado diversas propuestas para su mejoramiento. Así la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (1994) a través de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC), realiza una investigación sobre la gestión educativa en América latina, y considera que la principal causa de las deficiencias en la gestión educativa del continente es la concepción de las instituciones educativas como sistemas cerrados; frente a esta problemática propone un modelo de gestión llamado GESEDUCA, sustentado en la teoría de las organizaciones como sistemas abiertos. En casos más concretos como la formación profesional en institutos y escuelas de educación superior Carranza, Valverde & Vera. (2016) plantean el problema de la falta de integración sistémica de los procesos formativos de la Escuela Militar de Chorrillos, y como solución proponen la implementación de la gestión por procesos, que se sustenta en el enfoque sistémico. Díaz (2018), para mejorar el clima institucional en una institución educativa, propone un modelo de gestión que tiene como fundamento teórico la teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y de Contingencia de Fred E. Fiedler. Los autores mencionados y otros están de acuerdo en sustentar sus propuestas para mejorar la gestión educativa en la teoría de sistemas.

Desde el paradigma sistémico, la gestión educativa es un sistema abierto integrado por componentes, entradas, proceso, salidas, medio ambiente; con varios subsistemas. En

el caso del proceso formativo de los institutos pedagógicos, se consideran tres macro procesos: gestión de los procesos de apoyo, misionales y de planificación estratégica.

La visión sistémica nos permite apreciar la integridad del todo y su interdependencia con las partes que la integran; cada parte del sistema tiene propiedades que se pierden cuando se los separa del sistema, además todo sistema interactúa con su medio. Desde esta perspectiva la mayoría de problemas que enfrenta la humanidad se relaciona con nuestra incapacidad para comprender y manejar los sistemas cada vez más complejos de nuestro mundo. La teoría general de sistemas, no solo es el fundamento del modelo de calidad total, sino una teoría para interpretar el mundo, como manifiesta su creador (Bertalanffy, 1950), es una meta teoría que partiendo de la definición abstracta de sistema, busca reglas de valor general aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad.

Del análisis crítico de estos presupuestos epistemológicos se revela la existencia de empirismos teóricos y aplicativos que no permiten hacer una gestión de calidad en el mencionado instituto; fisura epistémica que nos conduce a plantear el siguiente **objetivo general**, que consiste en: Aplicar una metodología basada en la teoría de sistemas para mejorar la gestión de la calidad de los procesos formativos del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Monseñor Francisco Gonzáles Burga” de Ferreñafe, con fines de acreditación institucional; el mismo que se pretende lograr a través de los siguientes **objetivos específicos**: 1) Caracterizar la evolución histórica, los antecedentes teóricos de la gestión educativa en el Perú y el mundo, así como la descripción del origen del problema investigativo. 2) Caracterizar la gestión de los procesos formativos del I.E.S.P. “MFGB” de Ferreñafe, en cuanto al manejo administrativo, gestión institucional, procesos, documentos de gestión, en función de los resultados de los procesos evaluativos institucionales que se vienen dando desde el 2004 3) Definir las características generales de la teoría de sistemas, su aplicación en la gestión educativa y en la mejora de la calidad educativa. 4) Elaborar un modelo teórico de la gestión de calidad de los procesos de formación inicial docente sustentado en la teoría de sistemas. 5) Diseñar una metodología como concreción del modelo teórico de gestión de calidad de los procesos formativos, para mejorar los resultados de la autoevaluación con fines de acreditación institucional. 6) Valorar la efectividad y validez de la metodología propuesta, aplicándolo al proceso de autoevaluación del IESPP “MFGB” con fines de acreditación institucional.

El estudio epistemológico y fáctico del objeto y campo de la presente investigación revela que existen suficientes referentes teóricos, pero no una metodología específica que resignifique la dinámica de la gestión sustentado en la teoría de sistemas, que favorezcan los resultados de la autoevaluación institucional; brecha que nos conduce a plantear la siguiente **Hipótesis**: Si se aplica una metodología basada en un modelo de gestión de calidad, que tiene como sustento la teoría de sistemas, en el IESPP "MFGB", entonces se mejoran los resultados de la autoevaluación con fines de acreditación institucional.

El presente trabajo de investigación está dividido en tres capítulos. El CAPITULO I titulado ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO, se empieza describiendo dónde y cómo surge el problema, la naturaleza del objeto de estudio, su evolución y tendencias; en seguida se realiza una caracterización de la gestión educativa en el IESPP "MFGB", se describen el tipo de investigación, población, muestra y metodología utilizada.

En el CAPITULO II: MARCO TEÓRICO se da sustento epistemológico a la investigación, haciendo una síntesis de la evolución de los principales de modelos de gestión, para luego pasar hacer un exhaustivo análisis de la teoría de sistemas aplicado al campo educativo; luego se aborda el tema de la gestión de la calidad educativa desde diferentes puntos de vista; para luego analizar los principales modelos de calidad, especialmente las normas internacionales de calidad ISO 9000, el modelo europeo EFQM, el modelo de acreditación para Institutos de Formación Docente propuesto por el CONEACES. Finalmente se propone un modelo teórico de gestión educativa para los institutos pedagógicos, fundamentado en la teoría general de sistemas.

El CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, está dividido en tres subcapítulos; en el primero se describen los resultados empíricos de la autoevaluación institucional, sin aplicar la metodología propuesta y luego aplicando la metodología. En la segunda parte se dan las bases conceptuales de la metodología propuesta. En el tercer subcapítulo, en base al modelo teórico de gestión educativa, se elabora la metodología de gestión para mejorar los procesos formativos de formación docente, la misma que se aplica en la autoevaluación con fines de acreditación institucional. Finalmente se dan las conclusiones de la investigación y recomendaciones pertinentes.

# CAPITULO I

## ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### INTRODUCCIÓN

El presente capítulo trata de la ubicación de la institución educativa donde se realiza la presente investigación y una breve descripción de su entorno contextual; para luego pasar a caracterizar la evolución histórica y los antecedentes teóricos del objeto de estudio, empezando por un análisis conceptual de los términos administración y gestión; para luego hacer una caracterización histórica tendencial de la gestión en el mundo, Latinoamérica y el Perú.

En el siguiente subcapítulo se caracteriza la gestión de los procesos formativos del I.E.S.P. “MFGB” de Ferreñafe, para ello se empieza describiendo y comentando los resultados de los procesos evaluativos institucionales que se dieron del 2004 al 2008, posteriormente, previo análisis de la realidad, se describen las principales deficiencias de la gestión de los procesos formativos. El capítulo termina con la descripción de la metodología utilizada en la presente investigación.

### 1.1. UBICACIÓN

La Institución Educativa donde se desarrolló la presente investigación es el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Monseñor Francisco Gonzales Burga” (**IESPP** “**MFGB**”) ubicado en la calle los Eucaliptos N° 100, en la urbanización “El Algodonal” de la ciudad de Ferreñafe, provincia del mismo nombre de la Región Lambayeque. Coordenada de ubicación: 6° 38’ de Latitud Sur y 79° 46’ de Longitud Oeste.

Por su ubicación semirural y comprender en su radio de acción zonas quechua hablantes de extrema pobreza, le sirvió para ser considerado, a nivel nacional, entre los 32 institutos pedagógicos focalizados, para recibir trato preferencial por el Ministerio de Educación.

El IESPP” MFGB” es una institución relativamente joven, cuenta con 27 años de antigüedad; se crea con la Resolución Secretarial Regional No 47-91-RENO-SAS del 14 de abril de 1991, regularizado su funcionamiento con el D.S. N° 0049 – 91- ED-MINEDU de fecha 10 de diciembre de 1991 con cuatro carreras: Educación Primaria, Educación Primaria Bilingüe, Matemática y lengua Literatura. Posteriormente con RD.

No 0234-97-ED se crea la carrera de Educación Inicial, regularizando la primera promoción de Educación Inicial 1994-1998. En el año 2003 se crean las carreras de Computación e Informática, y Ciencia Tecnología y Ambiente, en reemplazo de las carreras de Educación Inicial, y Lengua y Literatura.

El ISP “MFGB” es pionero en educación bilingüe en la región y uno de los 32 institutos pedagógicos a nivel nacional que brindan esta especialidad, pues desde su creación ofertó la carrera de Educación Primaria Bilingüe hasta el año 2000, reiniciando la oferta en el 2017. También se creó el Programa de Profesionalización Docente (PPD) a distancia en la modalidad semipresencial, servicio que se brindó hasta el año 2000 en la sede central y en tres sucursales

Dada la ubicación geográfica del instituto, su influencia es el nororiente peruano, principalmente las regiones vecinas como Cajamarca, Piura, San Martín y Amazonas. La institución alberga estudiantes de diferentes medios culturales y sociales, en su mayoría proceden de zonas rurales de la sierra de Inkawasi y Kañaris zonas bilingües, hablan quechua y castellano; pero también de la costa y de los estratos urbano marginales de las ciudades de Chiclayo y Ferreñafe; en menor porcentaje tiene estudiantes de las provincias de Chota, Cutervo y Warmaca, en un 70% son mujeres, la mayoría estudia y trabaja, tienen un gran deseo de superación y son muy solidarios entre ellos, les gusta participar en eventos sociales y deportivos.

El instituto en su periodo de apogeo (1998 – 2000) llegó a tener 2400 estudiantes, 1600 en el programa regular en su sede central de Ferreñafe y 800 estudiantes en el Programa Profesionalización Docente, repartidos en sus cuatro sedes: Ferreñafe, Chiclayo, Olmos y Oyotún. Para ese entonces contaba con sus propios ómnibus para el traslado de estudiantes. Pero a partir del 2003 empieza a decaer, primero por conflictos internos y cambio de Director titular por encargados, luego por las políticas de estado, como la valla de la nota 14 para ingresantes, orientadas a eliminar los institutos pedagógicos; Para el 2009 el IESPP “MFGB” prácticamente estaba sin alumnos, a punto de desaparecer. Actualmente cuenta con 180 estudiantes repartidos en cinco carreras: Educación primaria, Educación Primaria Bilingüe, Matemática, Computación e informática y Ciencia Tecnología y Ambiente, todas revalidadas por cinco años mas (PEI IESPP” MFGB”, 2015 - 2019).

**Misión.** - Somos una institución de educación superior dedicada a la formación docente inicial y en servicio; bajo el enfoque pedagógico de los cuatro saberes propuestos por la

UNESCO para la educación del siglo XXI. En el marco de los principios de la calidad educativa buscamos la excelencia académica y la pertinencia a nivel local y mundial; promovemos la formación en valores, la educación intercultural bilingüe y el desarrollo sostenible de la región y el país.

**Visión.** - Al 2019 el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Monseñor Francisco Gonzales Burga” es una institución acreditada, reconocida por la calidad de sus formadores y egresados como facilitadores, investigadores y promotores. Líder regional en EIB y educación ecológica. Por su excelente infraestructura, ubicación y gestión, es el centro de mega eventos pedagógicos y culturales de la Región Lambayeque.

### **Contexto**

**Geografía y política.** - La provincia de Ferreñafe está ubicada dentro de la región Lambayeque, en la costa norte peruana y cuenta con seis distritos que son: Ferreñafe capital, Pueblo Nuevo, Manuel Mesones Muro, Pitipo, Incawasi y Cañaris. Tiene una extensión territorial de 1,578 km<sup>2</sup>, equivalente al 11% del área regional de Lambayeque, cuenta con dos zonas andinas que son los distritos de Inkawasi y Cañaris, cuya altitud esta entre los 2 400 y 2 200 msnm respectivamente.

La provincia cuenta con 33428 has de tierra cultivables y 124 729 has de tierra no cultivables, 19 % son pastos, 24% es bosque seco (hay que señalar que Ferreñafe se encuentra la más importante extensión de las zonas reservadas de la Región: Pomac, Batan Grande y Laquipampa, que hacen u total de 30,633 has de bosques protegidos) y el restante son suelos no agrícolas. La zona costera de Ferreñafe, tiene como afluente al río Chancay (canal Taymi derivado de este río) por un lado y el río La Leche (en donde tributan sus aguas los ríos provenientes de Inkawasi), en el caso Cañaris se tiene diversos ríos pequeños, como el Cañariaco, que tributarios del río Chamaya; en Inkawasi está el río del mismo nombre, cuyo uso en menor escala es agrícola, dado que la zonas andinas básicamente tienen un ciclo productivo ligado a las lluvias.

Según (INEI, 2010), Ferreñafe cuenta con una densidad poblacional de 63 habitantes por km<sup>2</sup>, menor al promedio regional, dado que la zona es principalmente agrícola. Tiene una población 113 851 habitantes representa el 9% de la población regional de Lambayeque y el 4% de la población nacional estimada a ese periodo Ferreñafe es la provincia con menor tamaño poblacional en Lambayeque.

**Desarrollo Humano.** - En cuanto a los indicadores de desarrollo humano en la región Lambayeque; Ferreñafe ostenta el menor índice de desarrollo comparado con las provincias de Lambayeque y Chiclayo. Es menor al promedio nacional de 0,62 y menor al promedio regional de 0,625. El bajo índice se sustenta en indicadores educativos de baja performance, como son el nivel de logros, el nivel de educación secundaria y el nivel de analfabetismo; la provincia tiene indicadores educativos que reflejan un déficit de calidad e infraestructura que redundan en un desfavorable desarrollo humano. Ningún distrito de la provincia de Ferreñafe tiene poblados en situación aceptable, por el contrario, sus distritos andinos son los más perjudicados en la escala de desarrollo, teniendo pobreza extrema y muy pobre a Cañaris e Inkawasi respectivamente, con ingreso por debajo del dólar por día.

**Economía y Producción.** - Las principales actividades que mueve la economía es la agricultura y la ganadería. En la parte de la sierra se cultiva el haba, olluco, frijol seco, arveja, trigo cebada y cebolla, predominando los andinos, que hacen alrededor de 3,800 has. La productividad en la zona es generalmente baja, en maíz se alcanza 4 toneladas, que representa la mitad del rendimiento promedio de la región (tns/ha). Últimamente en la serranía de Cañaris e Inkawasi se están industrializando los hongos comestibles que han aparecido como consecuencia de la reforestación con pinos; en las zonas medias altas se produce frutales como naranja, granadilla, lima, chirimoya y café. En la costa la economía gira en torno a la producción de arroz; también destaca la caña de azúcar, alfalfa y pastos, el maíz amarillo que es utilizado por las empresas transformadoras de productos como galletas, ensilados para animales y otros. La zona rural de Ferreñafe presenta grandes extensiones de pasto que sirven de alimento para el ganado lechero como los vacunos de la raza Holstein y para el ganado de carne como los vacunos de la raza Brown Swiss y Hereford.

La principal fuente de trabajo es la agricultura, entre otras fuentes está el transporte y turismo; Ferreñafe es un gran potencial turístico, tanto por sus restos arquitectónicos de la cultura Sicán y su museo del mismo nombre, así como sus bellos paisajes y las reservas ecológicas protegidas

**Aspecto cultural.** - La ciudad de Ferreñafe, culturalmente es una mezcla de las expresiones culturales aborígenes y de las traídas por los españoles, lo que da origen a un pensamiento mágico religioso caracterizado por una variedad de festividades religiosas costumbristas. En la sierra, en los distritos de Cañaris e Incahuasi, se mantiene viva la cultura incaica, se habla el quechua, la familia está organizada

tradicionalmente, se practica costumbres y tradiciones tanto de la época incaica y colonial, una de sus características más resaltantes es su vestimenta típica.

**Educación** .- La provincia de Ferreñafe cuenta con un total de alumnos matriculados al 2010 de 31,631 en los diferentes niveles y modalidades. Sin embargo la situación del analfabetismo no ha variado mucho en los últimos 20 años, especialmente en la zonas bilingües; pues la tasa se ha mantenido rígida en 19%, evidenciando el poco avance general en las políticas para el desarrollo educativo en la provincia.

La situación de las zonas andinas es de mayor preocupación, pues ostenta los índices mas altos de analfabetismo, que se evidencia generalmente en la población adulta quechua hablante; otro indicador preocupante es que en ningún distrito se supera o llega a los 10 años de educación que como mínimo debe tener una persona con mas de 15 años de edad. El indicador de mayor debilidad esta en las zonas rurales de Cañaris, Inkawasi y Pitipo; las zonas urbanas tienen mayor grado de avance educativo. En Cañaris e Inkawasi solo el 70% de la población adulta ha logrado el nivel primario; en la zona urbana el porcentaje es menor, existiendo población que ha accedido a la población secundaria o superior

La desventaja que genera los bajos niveles de educación es, además un freno a las políticas de desarrollo local, puesto que las eficiencias productivas dependen mucho de la formación de los recursos humanos en actividad económica; si la formación es débil la innovación productiva es deficiente al igual que las mejoras económicas.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión es tan antigua como el hombre, pues al no poder satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia por sí solo, tuvo que organizarse de alguna manera en familias, tribus, clanes; a medida que la sociedad avanza las organizaciones se hacen más complejas, aparecen los reinos, gremios, países, empresas, etc. En estas organizaciones de alguna manera se tiene que planear acciones y ejecutarlas.

Al proceso de organizarse, planear acciones y organizarse, en un principio se le dio el nombre de administración, pero actualmente más se utiliza el término gestión. A continuación, se precisarán los dos conceptos y se describe su evolución histórica.

Etimológicamente **administración** viene del latín *administrare* que significa servir; en este sentido la administración puede definirse como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de la protección de otros, pero también de cuidar y manejar los propios bienes y recursos. Administrar también es gobernar, dirigir los destinos de una empresa, ciudad, institución o país.

Existe una discusión epistemológica sobre si la administración es una ciencia o no; para los partidarios de la existencia de las ciencias administrativas, el [*objeto de estudio*] son las organizaciones y se concreta en funciones que constituyen los ciclos de actuación humana denominadas decisión, programación, comunicación, control y evaluación; mediante las cuales es posible efectuar las fases del proceso administrativo de: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Rodríguez, 2015)

La palabra **gestión** viene del latín *gestio*, *gestionis*, compuesta de *gestus* (hecho, concluido), participio del verbo *gerere* (hacer algo, mover el cuerpo, gestionar, llevar a cabo) y el sufijo *-tio* (*-ción* = acción y efecto). De ahí también la palabra *gestionar*. Llevar el avance, curso o desarrollo de un proyecto, iniciativa o proceso; asumir y ejercer la responsabilidad de un conjunto de actividades. Relacionados: cuidar, expedir, desarrollar, despachar, gestar. 2: Administrar y coordinar el funcionamiento de ... (Diccionario Etimológico, S.F).

“Gestionar no es exclusivamente administrar (o gerenciar), ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir (en sus sentidos autocrático, carismático, paternalista, etc.). Tampoco es algo que siga la lógica de las “recetas”. De lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico... Cuando se habla de gestionar, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos” (Huergo, sin fecha. PP.2-3).

Para Casassus (2000 a), la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. *El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación*. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. En tal sentido la gestión educativa, se confronta con un problema especial, que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse

conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría de la gestión y la educación; así como las políticas educativas (Casassus, 2000 a).

**Cuadro 1:**

**Definiciones de Administración y Gestión**

ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN
En el marco de la teoría de Henry Fayol, la <i>[administración]</i> es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole (Terry, 1961)	“El término <i>[gestión]</i> comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto” (Quitosa y Fuentes, 2000, p. 5).
Definición que hace la Organización de Estados Americanos sobre la <i>[administración]</i> educativa 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" (Pallán, CONPES: 1982, P. 24)	“La <i>gestión</i> es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes. La <i>gestión</i> implica un modo de comprender y de hacer nuestros proyectos desde una cuádruple perspectiva articulada; en nuestro caso: la político-cultural, la sanitario-social, la económica y la organizacional comunicacional” (Huergo, sin fecha, P. 4)
Griffiths (1959) entiende la administración como un proceso que comprende la dirección y control de las actividades de los miembros de una organización formal, como puede ser una escuela, universidad o asociación de cualquier tipo que tiene objetivos propios y distribución de funciones entre sus miembros.	“la gestión: se le concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones; situación que nos lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas” (Gimeno Sacristán citado en: Pérez, Sánchez, mora y otros, 2002, P.12)
La administración es un sistema de conocimientos por medio de los cuales establecen relaciones,	Gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se

predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes (Guilick, 1937) .	coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática (Villamayor y Lamas, 1998)
“La administración es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social, los cambios sociales tecnológicos y científicos” (Namara, 1982, P.22)	Gestionar es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización (Casassus, 2000 b)
“ <b>Administración educativa</b> es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la persona y de la comunidad y que tiene como funciones la planificación, organización, dirección, coordinación y control” (Cárdenas, 2003, p.110).	“ <b>La gestión educativa</b> se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación” (Pérez, Sánchez, mora y otros, 2002, P.15)

Fuente: Propia.

Aún no existe un consenso sobre la definición de gestión educativa y su diferencia con la administración educativa, porque no se pueden fijar límites precisos entre los objetos de estudio; se habla de gestión de recursos humanos, gestión del presupuesto, gestión pedagógica, etc. Pero también de administración de recursos humanos, administración de presupuesto, administración pedagógica.

Existen varias definiciones de gestión, pero todas tienden a apuntar al hecho de lo que hay que hacer para llegar a donde uno quiere llegar. Algunos lo denominan planificación, otros se lo denomina administración.

Actualmente, la mayoría de autores consideran equivalentes los términos gestión y administración, pero es necesario advertir que la gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración, mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo *[sin lo cual no hay gestión]*. Al respecto Casassus (2000 b) dice el objeto de estudio de la gestión educativa también ha ido cambiando, es la razón por la cual no existe un consenso sobre la definición de gestión educativa y su diferencia con la administración educativa, pero todos saben que se trata de una acción humana, por ello, la definición que se dé de la

gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana.

Gestión = Administración + compromiso de participación de los miembros de un colectivo = Modelo de administración.

Para el presente trabajo tomaremos la siguiente definición de gestión: *“Gestionar es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización”* (Casassus, 2000 b, P.15).

### **1.2.1. La Gestión Educativa en el Mundo**

El problema de administrar es tan antiguo como las primeras civilizaciones. Se tiene evidencia de los principios administrativos desde que aparece la escritura con los Babilonios hace aproximadamente 6000 años de nuestra era y 2250 a. c; El Código de Hammurabi muestra los conocimientos administrativos y legislativos por el que se gobernaba este reino. El vasto imperio chino se consolidó gracias a una eficiente administración, basada en los principios de Confucio y las estrategias de guerra del General SunTzu. Grecia es la cuna de la filosofía y la democracia, los escritos de Sócrates, La República de Platón y la Política de Aristóteles todavía son lecturas obligatorias de los actuales profesionales de las ciencias administrativas. Detrás de las grandes civilizaciones como India, Egipto, la cultura hebrea, entre otras, estaban los conocimientos gerenciales de sus gobernantes.

El imperio romano se extendió por toda Europa gracias a su excelente sistema administrativo, los romanos organizaron, sistematizaron y mejoraron los principios administrativos y legislativos de las culturas anteriores, dando origen al derecho romano y la división de poderes del estado, que siguen vigentes en las repúblicas actuales.

El concepto de gestión es realmente joven, su evolución data desde su aparición como disciplina en la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina; pero su origen se remonta a las primeras civilizaciones, cuando el hombre se dio cuenta que era más ventajoso la producción de bienes en grupos organizados que de forma individual y caótica, desde entonces los cambios en la historia de las civilizaciones, de alguna manera, están dados por los modos de gestionar los sistemas sociales, como afirma (Burns, 1957) toda actividad humana, en general, y la actividad económica, en particular, se reduce a la postre a una actividad planificadora, entendiéndose por tal, un proceso sistemático de adaptación de

bienes para conseguir fines.

La gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente; pero tiene su origen en la llamada escuela clásica de la administración, que se inicia en los Estados Unidos y los países europeos a principios del siglo XX, la administración científica con el estadounidense Frederick W. Taylor, la administración general con el francés Henry Fayol y la administración burocrática con el alemán Max Weber. Más adelante Elton Mayo inicia la escuela de las relaciones humanas; posteriormente se genera la visión sistémica de las organizaciones en los que destacan T. Parsons con la teoría funcionalista de los sistemas, L. Von Bertalanffy con la teoría de sistemas abiertos y N. Luhman con la visión autopoética de los sistemas (Chiavenato, 2001)

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. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación (Casassu, 2000).

A partir de la década del 60, cuando se define el objeto de estudio de la gestión, es que se puede hablar de un campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, Esta corriente empírica se transfiere a los enfoques casuísticos de una de las corrientes de la gestión educativa predominantes en los Estados Unidos. Las otras corrientes emergen del pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Estos modelos se discutirán en el marco teórico.

Actualmente, algunos autores hacen diferencias entre administración y gestión, pero en su mayoría los usan indistintamente, usándose con más frecuencia el término gestión. Consideran que a nivel de institución educativa el problema es que las tareas de administración se han convertido en una difícil gestión.

Según Popper (1973), toda ingeniería social, por mucho que se enorgullezca de su realismo y de su carácter científico, está condenada a quedarse en un sueño utópico, porque pretende

controlar lo incontrolable la voluntad humana y el curso de la historia, la planificación social se hará realidad solo si encajan en la corriente principal de la historia, la ciencia se construye a base de ensayos y errores. Lo que significa si bien existen investigaciones y planes o programas para mejorar la gestión, pero dependen de la voluntad de los actores educativos para que se concreten. En este sentido siempre existirán carencias y limitaciones que motiven la investigación sobre gestión educativa para superarlas.

Las teorías y modelos de gestión educativa, por ser parte de las ciencias sociales dependen de las decisiones humanas para concretizarse. Pues el marxismo no prosperó por propiciar la dictadura del proletariado, si no, por no dar importancia al desarrollo humano y a su libre albedrío; en cuanto valores, se esperaba que la persona cambie su actitud de ser egoísta a ser solidario; en cuanto a su libertad se esperaba que todos piensen y decidan de acuerdo a la doctrina comunista. Lo ideal es la gestión democrática, pero es muy difícil conseguirla sin la participación decidida y la voluntad de cambio de actitud de la comunidad educativa.

### **1.2.2. La Gestión Educativa en América Latina**

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO (1994), en su propuesta de un modelo de gestión educativa para América Latina, manifiesta. En cuanto al trabajo realizado sobre gestión en esta parte del continente se pueden considerar cinco etapas:

**La primera etapa.** En los 50 y los 60, la gestión en la región estuvo dominada por la visión “normativa” de la planificación. Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y se comenzaron a utilizar técnicas de programación de mediano plazo. En esta visión de la planificación, la OCDE pero en particular la CEPAL e ILPES tuvieron una influencia preponderante, de la que todos somos herederos. Fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema pero en el cual la dinámica propia de la sociedad estaba ausente.

**La segunda etapa.** Desde mediados de los 60 y hasta la mitad de los 70 –desde fuentes diversas- se inicia lo que podría ser considerado como la introducción de los elementos de futuro en la planificación y consecuentemente en la gestión. Fue una planificación con “criterio prospectivo”, donde la figura predominante fueron los trabajos de Godet. En este período se intentaron reformas profundas y masivas. Fueron ejercicios que por una parte trataron de captar el futuro proyectando una trayectoria al mismo tiempo que, por otra parte, se inician esfuerzos de copar el territorio con la microplanificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos.

A pesar de que se contaba ya con técnicas de escenarios, el estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo. Esto marca un cierto desfase en las prácticas de gestión. Sin embargo, también se empiezan a introducir elementos cualitativos como eran, por ejemplo, los resultados de investigación.

**La tercera etapa.** Emerge a mediados de los 70 con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el PREDE asociado a la OEA o los Proyectos Principales de Educación asociados a la UNESCO. En ellos, los responsables de la educación tuvieron la posibilidad de encontrarse y comparar posturas, modelos, estrategias y resultado. En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas educativos.

Desde el punto de vista metodológico predomina el criterio del análisis costo- beneficio en toma de decisiones sobre opciones y proyectos alternativos. La crisis de los 80 no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, las que estaban ausentes en la década de los 60. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria a las unidades de planificación para enfrentar situaciones de presupuesto decreciente. El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar esta etapa a un período de consideraciones estratégicas, sin adoptar la metodología de la planificación estratégica propiamente tal.

**La cuarta etapa.** La profundización de la crisis financiera de los 80 introduce el interés por la “governabilidad”. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le agrega el tema “situacional” sugerido por Matus, o el de la viabilidad de las políticas. En el campo operativo se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la gestión, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación. El tercer desplazamiento se traduce en una fragmentación de la planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema (por ejemplo, la descentralización y los proyectos), quebrándose así el proceso integrador y multiplicándose en consecuencia los lugares y las entidades planificadoras.

**La quinta etapa.** Con el inicio de los 90 aparece una situación nueva con la preocupación “por la calidad”, inspirada en trabajos tales como los de Deming, Crosby, Senge y otros. Se instala el tema de la calidad y la preocupación por el resultado del

proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Aquí estamos hoy, preocupados por la calidad y, a partir de los modestos resultados que se logran, orientándonos también hacia un interés por los procesos (UNESCO, 1994. P.8)

Cada una de las etapas mencionadas tiene influencia del enfoque teórico predominante de la época, por ejemplo, el modelo normativo de la primera etapa de la gestión está influenciada por la teoría clásica de la administración científica de Taylor y Fayol.

Los modelos de gestión han ido cambiando a medida que los fundamentos epistémicos, tendencias filosóficas y momentos históricos han ido evolucionando.

La problemática de la gestión educativa es analizada de diferentes puntos de vista. Según Benno (1996), el problema de la gestión en América Latina es la tradicional administración tecno burocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación latinoamericana, tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad. La evaluación muestra, también, que la administración tecno burocrática así concebida tiene componentes autoritarios y, como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general. A pesar de que favorezca la adopción formal de la democracia política, inhibe la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades estructurales en la sociedad, en la escuela y en la universidad.

Respecto al contexto de la gestión y las políticas educativa en América latina Braslavsky y Acosta (2001) plantea tres desafíos: "En [*primer lugar*], se plantea la cuestión en relación con la ampliación y con la diversificación de los funcionarios y las personas involucrados en el gobierno de la educación. Históricamente, en muchos países de la región, la educación era gobernada por funcionarios de las administraciones nacionales, quienes además concentraban todo el poder de decisión... [*En segundo lugar*], se plantea la posibilidad de articular decisión y acción. En los sistemas educativos con modelos centralizados de gobierno de la educación, las decisiones se tomaban en la punta de una pirámide jerárquica y los funcionarios intermedios y directores de escuela

debían actuar de acuerdo a lo decidido por otros... [En tercer lugar], se plantea la necesidad y la posibilidad de innovar y de crear estrategias originales utilizando los marcos de referencia y la información provista por los sistemas de información y de evaluación. En el sistema centralizado y piramidal se esperaba la repetición de cursos de acción y de estrategias en contextos diferentes” (PP. 8 – 12).

**El problema de la gestión.** - La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (1994) a través de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC), ha realizado una investigación sobre la gestión educativa en América latina; encontrando los siguientes problemas:

- La concepción de la escuela como sistema cerrado.
- La centralización excesiva de las decisiones.
- La jerarquización organizativa.
- La visión parcial de los problemas de gestión.
- El enclaustramiento de las instituciones escolares.
- La ausencia de evaluación de los resultados.
- La ausencia de responsabilidad institucional.

Después de un amplio estudio sobre la problemática de la gestión educativa en América Latina, Casassu (2000 a) lo resume en ocho problemas:

- El primer problema tiene que ver con "la ausencia de la dimensión educación en la gestión educativa".
- Un segundo problema revela “una tensión conceptual y valórica producto del re conceptualización educación desde la economía.
- En tercer lugar, se puede distinguir "una tensión entre paradigmas concurrentes".
- Un cuarto problema que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con "la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala".
- El quinto problema está referido a "la cuestión de la contabilidad social"
- En sexto lugar, un problema de la gestión tiene que ver con el "desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa"
- El séptimo problema es “la ausencia de investigación adecuada".
- El octavo problema, la tensión que emerge de entre “la visión autoritaria” y “la visión democrática"

**A modo de resumen.** - En la perspectiva histórica de la administración, el término gestión empieza a usarse en América Latina a partir de la década de los 80, cuando bajo la influencia del enfoque humanista y la teoría de sistemas se le permite la participación a los equipos de planificación también en la ejecución de los planes, produciéndose la descentralización de la administración, terminando con la división de planificadores y ejecutores (administradores), lo que existe es un equipo humano comprometido con los objetivos de la empresa o institución. A esta nueva forma de administrar se le llamó gestión.

Los problemas de la gestión en América Latina son de naturaleza empírica y epistémica. Referente al primero predomina la gestión burocrática, centralista, autoritaria, normativa, jerarquizada; instituciones educativas enclaustradas, ajenas a su contexto con escasa evaluación, compromiso y responsabilidad social. En cuanto a lo epistémico predomina la concepción positivista o racional, visión no sistémica, concepción de las organizaciones como sistemas cerrados; objeto de estudio aún no definido, donde prima lo económico sobre lo pedagógico, con ausencia de investigación sobre el caso.

Respecto al uso de los nuevos enfoques de gestión, se inicia en la década de los 90, fue el periodo de las reformas educativas en Latinoamérica, las políticas educativas trataban de imitar la gestión de las empresas, aparecen los modelos de gestión de calidad acompañados de la evaluación educativa y la descentralización; se discute cuál de los enfoques de gestión es el mejor: el democrático o el autoritario; el primero es sustentado en el desarrollo del capital humano, en los factores afectivos y en la concepción holística del mundo; el segundo enfoque se sustenta en el racionalismo de la ciencia, en la concepción lineal del universo causa y efecto, y exige resultados o productos de la gestión. Frente a este problema el investigador plantea utilizar un tercer enfoque, el sistémico que toma las características del holismo y del enfoque racional.

### **1.2.3. La Gestión Educativa en el Perú**

El Artículo 63º de la Ley General de Educación, se establece que la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Y se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa y, con participación de la sociedad. Entre los objetivos de la gestión, en el literal d) dice: “Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa”; literal k) “Incentivar la autoevaluación y evaluación permanente que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa” (Ley 28044, 2003). El Reglamento de

la Gestión del Sistema Educativo, D.S. N° 009 – 2005 – ED, en su Artículo 2, señala como características de la gestión: es descentralizada, simplificada, participativa y creativa, centrada en los procesos de aprendizaje, formativa; unitaria, sistémica y eficaz; es integral porque comprende las dimensiones pedagógica, institucional y administrativa.

En la evaluación de las políticas de educación del quinquenio 2001-2005, que realiza el Ministerio de Educación, se manifiesta, que la gestión educativa siendo mayormente centralizada no brinda suficientes espacios para que los actores del proceso educativo puedan participar y, consiguientemente, contribuir a que la oferta educativa se aproxime de mejor manera a sus necesidades. Otro aspecto preocupante en la gestión del sistema educativo es el tema de financiamiento, los recursos asignados al sector no son suficientes, alcanzan sólo el 3% del PBI (2005), inferior respecto al resto de países de la región (MINEDU, 2005).

Como se puede apreciar, la realidad de la gestión educativa en el Perú, y en general la gestión pública, está muy lejos de lo que plantea la norma. Situación que motivó al gobierno peruano impulsar un proceso de modernización de la gestión pública, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, emitido por la Presidencia del Consejo de Ministros. En este documento se precisan las deficiencias de la gestión pública, entre estas se citan: El deficiente diseño de la estructura de organización de funciones. Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente. Inadecuada política y gestión de recursos humanos. Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades. Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.

Para superar las deficiencias de la gestión pública la PCM (2013) plantea los 5 pilares de la modernización de la gestión pública: 1) Políticas públicas, planes estratégicos y operativos 2) Presupuesto por resultados 3) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional 4) Servicio civil meritocrático 5) Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

En el 2003 la educación peruana es declarada en emergencia, y se determina que una de las causas fundamentales de la mala calidad educativa es la deficiente formación docente en institutos pedagógicos y universidades. Por lo que el Ministerio de Educación, en el 2004, dispone la evaluación interna y externa en todos los institutos pedagógicos del Perú. Paralelamente a la evaluación, implementó la política la valla de

la nota 14 para los postulantes. El MINEDU elaboraba y aplicaba las pruebas (tres pruebas). Las consecuencias fueron funestas, causó el despoblamiento de los institutos pedagógicos, la crisis administrativa y la migración de postulantes a las universidades e institutos tecnológicos, en los cuales los exámenes eran menos rigurosos. Para evitar que los pedagógicos desaparezcan el MINEDU permitió que funciones secciones con cinco estudiantes y terminen secciones con uno solo alumno, además dio libertad para que los pedagógicos ofrezcan carreras técnicas, transformándose estos en Institutos de educación Superior (ISE).

Para el 2010 el Ministerio de Educación aprobó una norma de requisitos mínimos que deben tener los pedagógicos para seguir funcionando, los que cumplían con los mismos pasaban a una etapa de adecuación organizativa. Como consecuencia de estas medidas de 397 institutos pedagógicos entre públicos y privados, se redujeron a 206. Para el 2015 se emite la R.M. N° 514 – 2015 – MINEDU, que norma el proceso de revalidación y autorización de funcionamiento de institutos pedagógicos; solo los que aprobaron la revalidación tienen licencia de funcionamiento, en total son 90 institutos pedagógicos públicos y 80 privados revalidados (DIFOID, 2017).

La evaluación de la calidad educativa en el Perú se inicia el 2006 con la ley 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), teniendo como órganos operadores el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA); El Concejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria (CONEAU) y el Concejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa de la Educación Superior No Universitaria (CONEACES); este último es el responsable de la evaluación y acreditación de los institutos pedagógicos. En el 2009 se aprueba el Primer Modelo de Acreditación para los institutos de educación superior compuesto por cuatro dimensiones (gestión institucional, procesos académicos, servicios de apoyo y resultados e impacto), 17 factores y 70 estándares.

Con la finalidad de conocer la realidad de los institutos pedagógicos a nivel nacional y mejorarlos, la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID) del Ministerio de Educación realizó un estudio en 122 pedagógicos públicos y privados, encontrando lo siguiente: solo 13 pedagógicos están acreditados. El 18% de los institutos no contaba con registros de egresados. El 69% reporta tener problemas para mantener un buen clima laboral y resolver conflictos adecuadamente en el Instituto. El 24% de los Institutos no tiene responsable de Investigación dentro de su estructura organizacional. El 19%

considera que, en general, su instituto funciona de manera regular o mala. El 43% opina que las condiciones de trabajo (tipo de contrato, remuneración) es el principal limitante de su desempeño pedagógico (DIFOID, 2015).

En conclusión, el problema de la gestión educativa en el Perú es que existen deficiencias, empirismos normativos, limitaciones, incumplimientos normativos que impiden alcanzar la excelencia educativa.

### **1.3. CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EN EL IESP “MFGB”**

El problema surge el 2003, cuando se conocen los pésimos resultados de las pruebas de evaluación PISA aplicadas a la educación básica, en el que el Perú ocupó el último lugar de los 63 países que participaron. Motivo para que el gobierno de Alejandro Toledo declare en emergencia la educación en el Perú; obviamente se determinó que entre los principales factores causales estaban los docentes y los centros de formación magisterial.

Como una medida de la declaración de emergencia de la educación, en el 2004 el Ministerio de Educación, a través de la ONG alemana GTZ, empieza a evaluar a nivel nacional a todos los institutos pedagógicos públicos y privados, dentro de ellos el IESPP “MFGB” de Ferreñafe. Los criterios que se evaluaron fueron: Planificación educativa, dirección general, clima institucional, docentes, otras instancias directivas, relación con la comunidad, recursos educativos e infraestructura (evaluación externa ínsito). La evaluación tenía dos fases, la evaluación interna y la verificación externa realizada por el Ministerio de Educación (MINEDU). En esta primera evaluación el IESPP “MFGB” aprobó con 144 puntos de 200, que corresponde al nivel bueno satisfactorio, a nivel nacional solo 20 institutos pedagógicos alcanzaron este nivel.

En el 2005 por razones desconocidas separan al Director Titular, lo que causó el deterioro del clima organizacional y la desaprobación de la evaluación interna y externa del 2006. Analizar los resultados de esta evaluación es de suma importancia porque es un punto de quiebre para la decadencia institucional en sus diversos aspectos. A continuación, se hace un resumen de los resultados por cada criterio evaluado.

## PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

### Cuadro N° 2

#### Nivel de Desarrollo Versos Distribución de Opinión por Actor

OPINION	ESTUDIANTES		DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
	F	%	F	%	F	%
<b>OPTIMO</b>	55	15.9	4	18.2	3	33.3
<b>BUENO</b>	84	24.3	7	31.8	3	33.3
<b>REGULAR</b>	127	36.8	6	27.3	2	22.2
<b>CRÍTICO</b>	52	15.1	4	18.2	0	0.0
<b>MUY CRÍTICO</b>	27	7.8	1	4.5	1	11.1
<b>TOTALES</b>	345	100 %	22	100 %	9	100.00

*Cuestionario aplicado a los alumnos, formadores y administrativos del IESPP "MFGB"*  
*Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006*

Análisis del cuadro 2: En referencia al proceso de planificación educativa se puede observar que la opinión de los estudiantes no es favorable, ya que no supera el 50 %, los mayores porcentajes se ubican entre regular (36.9 %) y bueno (24.3 %). El acumulado de los porcentajes suman (61.1 %), indicando que la opinión de los estudiantes respecto a la planificación educativa, se sitúa en REGULAR. Respeto a la opinión de los docentes, el acumulado de los porcentajes suma 66.6 %, indicando que está en el nivel de BUENO. Para los administrativos el porcentaje acumulado es de 59.1%, que corresponde al nivel de BUENO.

### Cuadro N° 3

#### Resumen de Resultados de Opinión Sobre Planificación

OPINIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
<b>ÓPTIMO</b>			
<b>BUENO</b>			
<b>REGULAR</b>			
<b>CRÍTICO</b>			
<b>MUY CRÍTICO</b>			

*Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006*

## CONCLUSIÓN

Luego de la presentación de los resultados obtenidos en el cuadro N° 3, referido a la planificación educativa, la misma que hace mención a los principales documentos de gestión institucional: Proyecto Educativo Institucional, Plan anual de Trabajo, Reglamento Interno, que norman y regulan el funcionamiento del IESPP "MFGB", la

institución se ubica en el escenario B: Ligeras diferencias de opinión con tendencia positiva, ya que los estudiantes, tienen una opinión regular, y los otros actores (docentes y administrativos) tienen una opinión buena.

## CLIMA INSTITUCIONAL

### Cuadro N° 4

#### Nivel de Desarrollo Versos Distribución de Opinión por Actor

OPINION	ESTUDIANTES		DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
	F	%	F	%	F	%
<b>OPTIMO</b>	25	7.2	1	4.5	0	0.0
<b>BUENO</b>	99	28.7	8	36.4	4	44.4
<b>REGULAR</b>	100	29.0	5	22.7	4	44.4
<b>CRÍTICO</b>	78	22.6	6	27.3	1	11.1
<b>MUY CRÍTICO</b>	43	12.5	2	9.1	0	0.0
<b>TOTALES</b>	345	100 %	22	100 %	9	100.00

*Cuestionario aplicado a los alumnos, formadores y administrativos del IESPP "MFGB"  
Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006*

En el cuadro N° 4, con relación al área clima institucional, se observa en el rubro estudiantes, no existe en sus variables una opinión mayoritaria, ninguna de ellas alcanza el 50 %. Los mayores porcentajes se ubican entre las variables regular (29.0 %) y bueno (28.7 %). El acumulado de los porcentajes suma 57.7 %, indicando que la opinión de los ESTUDIANTES respecto al clima institucional se sitúa en REGULAR. Respecto a la opinión de los docentes, ninguna de sus variables alcanza el 50 %, los mayores porcentajes se ubican entre las variables bueno (36.4 %), Regular (22.7 5) y crítico (27.3 55), indicando que la opinión de los DOCENTES respecto al clima institucional, se sitúa en REGULAR. Con relación a la opinión de los administrativos, ninguna de sus opiniones alcanza el 50 %, los mayores porcentajes se ubican entre las variables bueno (44.4 %) y regular (44.4 %). El acumulado de los porcentajes suma 88.8 %, indicando que la opinión de los ADMINISTRATIVOS RESPECTO al clima institucional se sitúa en REGULAR.

### Cuadro N° 5

#### Resumen de Resultados de Opinión Sobre Clima Institucional

OPINIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
ÓPTIMO			
BUENO			
REGULAR			
CRÍTICO			
MUY CRÍTICO			

Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006

### CONCLUSIÓN

Luego de la presentación de los resultados obtenidos en el cuadro N° 5, referido al clima institucional, la misma que explora la percepción sobre las relaciones humanas, la comunicación y la coordinación sobre las diferentes instancias y la identificación de los miembros con respecto a la institución, la institución se ubica en el escenario A: Marcada coincidencia de opinión neutra, ya que los estudiantes, docentes y administrativos, tienen una opinión regular.

### DOCENTES

#### Cuadro N° 6

#### Nivel de Desarrollo Versos Distribución de Opinión por Actor

OPINION	ESTUDIANTES		DOCENTES	
	F	%	F	%
OPTIMO	69	20.0	5	22.7
BUENO	150	43.5	9	40.9
REGULAR	102	29.6	5	22.7
CRÍTICO	21	6.1	3	13.6
MUY CRÍTICO	3	0.9	0	0.0
TOTALES	345	100 %	22	100 %

Questionario aplicado a los alumnos y formadores del IESPP "MFGB"

Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006

En el cuadro N° 6, con relación al área de opinión docentes, podemos observar que en estudiantes y docentes no existe una opinión mayoritaria. Ninguna de sus variables alcanza el 50 %. Los mayores porcentajes en lo alumnos se ubican entre las variables bueno (43.5 %) y regular (29.6 %). El acumulado de los porcentajes suma 73.1 %, indicando que la opinión de los ESTUDIANTES respecto a los docentes se sitúa en

BUENO. Respecto a la opinión de los docentes, los mayores porcentajes se ubican entre las variables bueno (40.9 %) y regular (22.7. El acumulado de los porcentajes suma 63.6 %, indicando que la opinión de los DOCENTES respecto a ellos mismos, se sitúa en BUENO

#### Cuadro N° 7

##### Resumen de Resultados de Opinión Sobre Docentes

OPINIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES
ÓPTIMO		
BUENO		
REGULAR		
CRÍTICO		
MUY CRÍTICO		

Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006

#### CONCLUSIÓN

La presentación de los resultados obtenidos en el cuadro N° 7, referidos al área de docentes, la misma que explora la percepción de los alumnos y a los mismos docentes en relación a la organización del trabajo en el aula, para garantizar el logro de los aprendizajes. Así mismo la disposición del docente para el trabajo en equipo y la disposición de los espacios institucionales para optimizar el proceso de aprendizaje, la institución se ubica en el escenario BUENO.

#### RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

##### Cuadro N° 8

##### Nivel de Desarrollo Versos Distribución de Opinión por Actor

OPINION	ESTUDIANTES	
	F	%
OPTIMO	29	8.4
BUENO	65	18.8
REGULAR	86	24.9
CRÍTICO	121	35.1
MUY CRÍTICO	44	12.8
TOTALES	345	100 %

Cuestionario aplicado a los alumnos y formadores del IESPP "MFGB"

Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006

En el cuadro N° 8, con relación al área de opinión relaciones con la comunidad, podemos observar que en los estudiantes, no existe una opinión mayoritaria, ninguna de sus variables alcanzan el 50 %. Los mayores porcentajes se ubican entre las variables crítico (35.1 %) y regular (24.9 %). El acumulado de los porcentajes suma 60.0 %, indicando que la opinión de los ESTUDIANTES respecto a las relaciones con la comunidad se sitúa en REGULAR.

#### **Cuadro N° 9**

##### **Resumen de Resultados de Opinión Sobre Relaciones con la Comunidad**

<b>OPINIÓN</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
<b>ÓPTIMO</b>	
<b>BUENO</b>	
<b>REGULAR</b>	
<b>CRÍTICO</b>	
<b>MUY CRÍTICO</b>	

Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006

#### **CONCLUSIÓN**

La presentación de los resultados obtenidos en el cuadro N° 9 referido al área de relaciones con la comunidad, la misma que explora la orientación con las acciones de trabajo en la comunidad, si tienen carácter educativo; y si la institución cuenta con una política que promueva y brinde apoyo a la participación de los estudiantes en el desarrollo de estas acciones, la institución se ubica en el escenario REGULAR.

#### **DIRECCIÓN GENERAL**

##### **Cuadro N° 10**

##### **Nivel de Desarrollo Versos Distribución de Opinión por Actores**

<b>OPINION</b>	<b>ESTUDIANTES</b>		<b>DOCENTES</b>		<b>ADMINISTRATIVOS</b>	
	F	%	F	%	F	%
<b>ÓPTIMO</b>	40	11.6	3	13.6	0	0.0
<b>BUENO</b>	78	22.6	5	22.7	0	0.0
<b>REGULAR</b>	104	30.1	7	31.8	4	44.4
<b>CRÍTICO</b>	69	20.0	2	9.1	3	33.3
<b>MUY CRÍTICO</b>	54	15.7	5	22.7	2	22.2
<b>TOTALES</b>	345	100 %	22	100 %	9	100.00

Cuestionario aplicado a los alumnos, formadores y administrativos del IESPP "MFGB"

Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006

En el cuadro N° 10, con relación al área de dirección general, se observa en el rubro estudiantes, no existe una opinión mayoritaria, ninguna de sus variables alcanza el 50 %. Los mayores porcentajes se ubican entre las variables regular (30.1 %) y bueno (22.6 %). El acumulado de los porcentajes suma 52.7 %, indicando que la opinión de los ESTUDIANTES respecto a la dirección general se sitúa en REGULAR. Respecto a la opinión de los docentes, de igual forma, ninguna de sus variables alcanza el 50 %, los mayores porcentajes se ubican entre las variables regular (31.8 %) y bueno (22.7 %). El acumulado total de los porcentajes es de 54.5 %, indicando que la opinión de los DOCENTES respecto a la dirección general, se sitúa en REGULAR. Así mismo, con relación a la opinión de los administrativos, ninguna de sus variables alcanza el 50 %, los mayores porcentajes se ubican entre las variables regular (44.4 %) y crítico (33.3 %). El acumulado de los porcentajes suma 77.7 %, indicando que la opinión de los ADMINISTRATIVOS respecto a la dirección general se sitúa en CRÍTICO.

#### Cuadro N° 11

##### Resumen de Resultados de Opinión Sobre Dirección General

OPINIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
ÓPTIMO			
BUENO			
REGULAR			
CRÍTICO			
MUY CRÍTICO			

Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006

#### CONCLUSIÓN

La presentación de los resultados obtenidos en el cuadro N° 11, referidos al área de dirección general, la misma que explora el desempeño del Director General en relación a: actividad, liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, participación en la toma de decisiones, apoyo de propuestas y disposición para compartir responsabilidades entre los miembros del IESPP "MFGB". En conclusión, esta institución respecto a dirección general se ubica en el escenario B: Ligeras diferencias de opinión con tendencia negativa, ya que los estudiantes y docentes, tienen una opinión regular, pero los administrativos tienen una opinión crítica.

## OTRAS INSTANCIAS DIRECTIVAS

### Cuadro N° 12

#### Nivel de Desarrollo Versos Distribución de Opinión por Actores

OPINION	ESTUDIANTES		DOCENTES		ADMINISTRATIVOS	
	F	%	F	%	F	%
ÓPTIMO	15	4.3	4	18.2	0	0.0
BUENO	60	17.4	1	4.5	0	0.0
REGULAR	141	40.9	8	36.4	5	55.6
CRÍTICO	88	25.5	3	13.6	3	33.3
MUY CRÍTICO	41	11.9	6	27.3	1	11.1
TOTALES	345	100 %	22	100 %	9	100.00

*Cuestionario aplicado a los alumnos, formadores y administrativos del IESPP "MFGB"  
Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006*

En el cuadro N° 12, con relación al área otras instancias directivas, se observa en el rublo estudiantes, no existe en sus variables una opinión mayoritaria, ninguna de ellas alcanza el 50 %. Los mayores porcentajes se ubican entre las variables regular (40.9 %) y crítico (25.5 %). El acumulado de los porcentajes suma 66.4 %, indicando que la opinión de los ESTUDIANTES respecto a otras instancias directivas se sitúa en REGULAR. Respecto a la opinión de los docentes, de igual forma, ninguna de sus variables alcanza el 50 %, los mayores porcentajes se ubican entre las variables regular (36.4 %), crítico (13.6 %) y muy crítico (27.3 %), indicando que la opinión de los DOCENTES respecto a otras instancias directivas, se sitúa en REGULAR. Así mismo, con relación a la opinión de los administrativos, si alcanza el 50 %, el mayor porcentaje se ubican entre las variables regular 55.6 %, indicando que la opinión de los ADMINISTRATIVOS respecto a otras instancias directivas se sitúa en CRÍTICO.

### Cuadro N° 13

#### Resumen de Resultados de Opinión Sobre Otras Instancias Directivas

OPINIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
ÓPTIMO			
BUENO			
REGULAR			
CRÍTICO			
MUY CRÍTICO			

*Fuente: Informe de resultados de evaluación interna del IESPP "MFGB" - 2006*

## CONCLUSIÓN

La presentación de los resultados obtenidos en el cuadro N° 13, referidos al área de otras instancias directivas, la misma que explora la percepción sobre las relaciones humanas, la comunicación y coordinación entre las diferentes instancias y la identificación de los miembros con respecto a la institución, la institución se ubica en el escenario B: Ligeras diferencias de opinión con tendencia negativa, ya que los estudiantes y docentes tienen una opinión regular, pero los administrativos tienen una opinión crítica.

Según el Acta de Consolidación de Calificación Final, los resultados de la Verificación Externa correspondiente al 2006; el IESPP “MFGB” alcanzó un puntaje de 190 de 300 puntos, que corresponde al escenario REGULAR NO SATISFACTORIO. Es decir, no aprobó la evaluación interna ni externa. Como consecuencia el Ministerio de Educación no autorizó metas de ingresantes para el siguiente año.

### **Cuadro N° 14**

#### **Resumen de los Resultados de las Evaluaciones Externas del IESPP “MFGB” Realizadas por el Ministerio de Educación 2004 – 2008**

<b>PROCESO EVALUATIVO AÑOS</b>	<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE ALCANZADO</b>	<b>CONDICIÓN</b>
Resultado final 2004	200	144	Bueno satisfactorio
Resultado final 2005	No se tomó		
Resultado final 2006	300	190	Regular no satisfactorio (No aprobó)
Resultado final 2007	300	258	Muy bueno
Resultado final 2008	300	278	Óptimo satisfactorio

*Fuente: Propia*

Si bien es cierto que en los siguientes años 2007 y 2008 el instituto pedagógico aprobó las evaluaciones tanto internas como externas, pero el número de alumnos seguía disminuyendo, siendo las causas fundamentales las deficiencias en la gestión y la valla de la nota 14, que ausentaban a los postulantes, y los que se presentaban a los exámenes tomados por el MINEDU no lograban superar la valla.

La deficiente gestión, los conflictos internos, los continuos cambios de directivos, la valla de la nota 14 para los postulantes, entre otros factores, contribuyeron a la crisis institucional del IESPP “MFGB”, a tal punto que en el 2010 contaba con 18 estudiantes y estaba al borde de su desaparición. En el 2009 se aprueba el Modelo de Acreditación

para los institutos propuesto por el CONEACES, como consecuencia se suprime las evaluaciones por parte del MINEDU, dando paso a la acreditación institucional voluntaria.

Para el 2011, con el nuevo gobierno, cambia las políticas educativas, se elimina la valla de la nota 14 para los postulantes, el IESPP “MFGB” solicita al SINEACE iniciar el proceso de autoevaluación con fines de acreditación, empezando formalmente el proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional el 2013. Tomando como referencia el Modelo de Acreditación del CONEACES, el instituto realiza una serie de actividades para mejorar los procesos formativos. En el 2015 el MINEDU pone como condiciones para autorizar metas de ingresantes tener más de 100 alumnos y haber aprobado el 70% de estándares en la autoevaluación inicial del 2014, medida que fue supervisada por el MINEDU; el instituto al no cumplir dichos requisitos no se le autorizó metas los años 2015 y 2016. Medidas que motivaron buscar nuevas estrategias para mejorar los resultados de la autoevaluación.

De los análisis de las evaluaciones internas mencionadas anteriormente, así como de la experiencia del investigador como Coordinador del Comité de Calidad del IESPP “MFGB”, se han podido detectar las siguientes **deficiencias** de la gestión de los procesos formativos en la mencionada institución:

- Prevalece el modelo de la gestión por funciones, contradiciendo a la norma de gestión pública que exige la gestión por procesos.
- Los principales documentos de gestión (PEI, PAT, RI Y PCI) son poco conocidos por la comunidad educativa y adolecen de pertinencia.
- Insuficientes mecanismos de planificación que canalicen los objetivos y acciones para mejorar la calidad educativa.
- La organización vertical no favorece la formación de una comunidad de aprendizaje con visión compartida y trabajo en equipo, condicione básicas para lograr los fines y propósitos de toda institución educativa.
- Insuficiente reconocimiento de la autoevaluación como un instrumento para la mejora continua, por parte de la comunidad educativa, ya que la mayoría de estudiantes y administrativos no conocen los estándares de calidad propuestos por el CONEACES.
- Deficiente, seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos estratégicos, misionales y de soporte por parte de los directivos.
- Del análisis de los antecedentes sobre las diversas autoevaluaciones institucionales se infiere que no existen estrategias sistematizadas de autoevaluación institucional,

cada una responde a recomendaciones externas o iniciativas improvisadas de sus actores.

- Existencia de personal docente que no se identifica con la institución y no cuenta con el perfil adecuado para ejercer la docencia en el nivel superior.
- Deficiencias en la gestión del personal docente en cuanto al reclutamiento, selección, formación, evaluación y certificación.
- Insuficientes recursos económicos para alcanzar los objetivos institucionales.
- Existencia de administrativos y directivos que no cuentan con el perfil que exige el puesto.
- Deficiencias del personal administrativo y de servicio en el cumplimiento de sus funciones.
- No se cuenta con un sistema de información eficiente. La información no se encuentra sistematizada en su totalidad mediante un programa informático, lo que limita la comunicación, la transparencia y el libre acceso a ella.
- Deficiente servicio de bienestar estudiantil, no se cuenta con el personal adecuado para brindar atención psicológica y servicio médico.
- Escaso aprovechamiento del equipamiento y recursos tecnológicos con que cuenta la institución.
- La débil imagen institucional se refleja en el poco alumnado y escasa proyección a la comunidad.

#### **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN**

Como parte del proceso metodológico de la presente investigación se establece como variable independiente: Una metodología de gestión basada en la teoría de sistemas, Y como variable dependiente: Resultados de la autoevaluación con fines de acreditación institucional en el IESPP “MFGB”

Se trata de una investigación pre experimental con prueba y pos prueba de un solo grupo, a la muestra se le aplica una prueba previa al tratamiento experimental (Metodología) y después se administra el tratamiento y finalmente se aplica una prueba posterior al estímulo. En este caso la serie cronológica es de un año entre la primera y segunda observación.

**M** \_\_\_\_\_ **O1** \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ **O2**

**M** representa la muestra de la realidad del IESPP “MFGB” donde se realizar la investigación; **O1** representa la primera observación, en este caso, corresponde a la

primera autoevaluación preventiva institucional sin aplicar la metodología de mejora; **O2** representa a la segunda observación, que corresponde a la autoevaluación final con fines de acreditación institucional, pero aplicando el tratamiento **X** (propuesta metodológica sustentada en la teoría de sistemas).

La **población** lo conforman 180 estudiantes, 18 docentes y 7 administrativos de los cuales se toma como **muestra intencionada** a 3 representantes de los estudiantes, 10 docentes y 6 administrativos. Además, comprende todos los datos de los dominios de todas las variables que se han identificado como: gestión institucional (documentos de gestión, organización, gestión docente, gestión presupuestal); servicios de apoyo (desarrollo del personal administrativo, sistema de información, infraestructura, equipamiento y tecnología); resultados e impacto (imagen institucional, proyección social).

**Métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos.** - El método general que se utiliza en la presente investigación es el método científico, y métodos específicos para cada etapa del proceso investigador. Los métodos lógicos inductivo – deductivo y analítico – sintético, se utilizan en todas las etapas de la investigación.

**Etapa I.** Para la etapa de la formulación del problema, hipótesis, caracterización de la evolución histórica y antecedentes teóricos del objeto de estudio, se utiliza los métodos hipotético deductivo e histórico lógico.

**Etapa II.** Para el marco teórico referencial, se utiliza el método hermenéutico e histórico dialéctico.

**Etapa III.** Para la elaboración y fundamentación del modelo teórico y metodología de la gestión, se utiliza el método de la modelación y el método sistémico-estructural-funcional

**Etapa VI.** Para el trabajo de campo, caracterizar la gestión administrativa del I.E.S.P. “MFGB antes y después de aplicar el modelo de gestión, se utiliza el método experimental y el método sistémico-estructural-funcional

**Etapa V.** Para Valorar empíricamente los resultados de la aplicación de la metodología, el tratamiento de la información y conclusiones se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos y estadísticos.

## **Técnicas e instrumentos:**

- a. La técnica del análisis documental;** es utilizada, como instrumento de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes documentos de gestión (PDI, PAT, RI), actas de autoevaluación, libros, informes y otros documentos del instituto Superior Pedagógico Mons. Francisco Gonzáles Burga” que se usan para obtener datos de los dominios de las variables: gestión institucional, procesos académicos, servicios de apoyo y resultados de impacto; así como también para investigar los resultados de las evaluaciones internas 2004 y 2008
- b. La técnica de la observación de campo;** se utiliza como instrumento o guía de observación de campo; teniendo como informantes al investigador, que lo aplica para obtener los datos de los dominios de las variables: infraestructura, equipamiento y servicios a estudiantes.
- c. La técnica de la entrevista;** se utiliza como instrumento una guía de entrevista, teniendo como informantes a los integrantes del personal directivo y administrativo del Instituto Superior Pedagógico Mons. Francisco Gonzáles Burga, que se aplica para obtener los datos de los dominios de las variables responsables de la gestión administrativa, imagen de la población y resultados de las evaluaciones institucionales del 2004 - 2008.
- d. La técnica de la encuesta;** se utiliza como instrumento el cuestionario; recurriendo como informante al personal directivo y administrativo del Instituto Superior Pedagógico “Mons. Francisco Gonzáles Burga”, que se aplica para obtener los datos del dominio de las variables a responsables de la gestión institucional. Para saber el estado inicial de la gestión de los procesos formativos se aplica una encuesta valorativa conteniendo los indicadores de estándares de calidad propuestos por el CONEACES a docentes, admirativos y representantes de estudiantes en el Comité de calidad. Así mismo para la autoevaluación con fines de acreditación, se aplican diversos tipos de encuesta de acuerdo a la variables y estándar que se desean valorar.

**Forma de tratamiento de los datos.** - Para el tratamiento de los datos obtenidos, se utiliza básicamente la estadística descriptiva: como porcentajes, frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Para la presentación de la información se utiliza cuadros y gráficos estadísticos. En la validación de las encuestas se utiliza el Coeficiente Alfa de Crombach; y como herramienta procesamiento de datos el programa SSPS.

A partir de la información procesada y presentada en cuadros y gráficos se analizan los valores de las variables y se formulan apreciaciones objetivas sobre estas. Las ponderaciones de los valores de las variables, se usan para la verificación de la hipótesis.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### INTRODUCCIÓN

En este capítulo se trata de establecer las bases teóricas para el sustento de la propuesta metodológica, la misma que tiene como fundamento un modelo teórico para la gestión de los procesos formativos de formación docente. Se empieza haciendo un breve resumen sobre los enfoques y modelos de gestión y sus funciones: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar; para luego exponer los planteamientos generales de la teoría de sistemas, su estructura, elementos, tipos de sistemas. En el siguiente subcapítulo se trata de las organizaciones sociales como sistemas abiertos; como caso particular se analiza el sistema educativo y su gestión. En seguida se analiza el concepto de calidad educativa, así como los sistemas y modelos de gestión de calidad. Teniendo como sustento la teoría de sistemas y los principios de la gestión de la calidad educativa, se elabora el modelo teórico para mejorar la gestión educativa en los institutos pedagógicos; se describe los componentes del modelo y la dinámica de su funcionamiento.

#### 2.1. ENFOQUES Y MODELOS DE GESTIÓN

Desde la perspectiva histórico cultural, Benno (1996) considera cinco etapas; que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la gestión de la educación latinoamericana. En esta lectura, se hace referencia al **enfoque jurídico** que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; al **enfoque tecnocrático** del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al **enfoque conductista** de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que se caracterizó por la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al **enfoque desarrollista**, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al **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.

Los modelos de gestión han ido evolucionando a través de la línea histórica, se inicia con la llamada escuela clásica de la administración, que tiene su origen en los Estados Unidos y los países europeos a principios del siglo XX, la administración científica con el estadounidense Frederick W. Taylor, la administración general con el francés Henry Fayol, la administración burocrática con el alemán Max Weber. Más adelante Elton Mayo inicia la escuela de las relaciones humanas; posteriormente se genera la visión sistémica de las organizaciones en los que destacan T. Parsons con la teoría funcionalista de los sistemas, L. Von Bertalanffy con la teoría de sistemas abiertos y N. Luhman con la visión autopoética de los sistemas (Chiavenato, 2001)

**Cuadro 15:**

**Resumen de la Evolución Histórica de Enfoques Teóricos y Modelos de Gestión.**

ENFOQUES TEÓRICOS	MODELOS DE GESTIÓN
<p>Teoría clásica de la administración: La administración científica de Taylor y los principios de Fayol. (homo economicus), algunos postulados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La industria para su funcionamiento satisfactorio debe proceder científicamente, es decir debe aplicar los métodos racionales en sus operaciones y procesos.</li> <li>- Con base en los conocimientos de los métodos y tiempos necesarios se puede formular un buen plan de dirección y racionalización del trabajo.</li> <li>- El trabajo debe ser previamente programado.</li> </ul>	<p><b>NORMATIVO:</b>(1950-1960)</p> <p>La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Organización vertical.</p> <p>Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico, la planificación consistió en aplicar técnicas de proyección del presente hacia el futuro.</p> <p>Fue la época de la planificación <b>centralista</b> racional. Ejemplos: El Plan Quinquenal de la URS, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe CEPAL, etc.</p>
<p>Teoría estructuralista de Max Weber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría neoclásica, organización lineal, staff y por departamentos. (homo organizacional)</li> </ul>	<p><b>PROSPECTIVO: MODELOS BUROCRÁTICOS</b> (1970- 1990)</p> <p>El futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado, el futuro es incierto, pero puede ser previsible a través de la construcción de múltiples escenarios. Organizaciones burocráticas rígidas.</p> <p>La visión prospectiva es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la</p>

ENFOQUES TEÓRICOS	MODELOS DE GESTIÓN
<p>Humanista. Se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas de Ordway Tead, Mary Parker (homo social). Estudios del comportamiento Humano por Helton Mayo, Chester Barnard y otros. La teoría de las relaciones humanas contrapone el hombre económico u hombre máquina al hombre social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación por objetivos o resultados</li> <li>- Principios de las relaciones recíprocas.</li> <li>- Principios de la Ley de la situación.</li> <li>- Principios del control sobre los hechos</li> </ul>	<p>construcción de distintos escenarios; esto es soluciones alternativas a problemas similares</p> <p><b>VISIÓN ESTRATÉGICA (1980 – 1990)</b></p> <p>También parte de una visión de futuro, pero ya no es centralista, parte de un análisis de una realidad (FODA) y es acompañado por normas estratégicas y tácticas que permitan interrelacionar recursos para alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>También se plantea un cambio organizacional, por ejemplo. Se reemplaza las unidades de planificación por las unidades de programación presupuestaria</p>
<p>Enfoque situacional de la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque tecnológico.</li> <li>- Teoría de sistemas.</li> <li>- Teoría de las decisiones</li> </ul>	<p><b>SITUACIONAL (Principios de los 90)</b></p> <p>En una realidad se plantean muchas viabilidades que dependen de la situación del actor. Nace la descentralización educativa, que tiene que manejarse a través de consensos.</p> <p>El planteamiento de la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que plantea, además del tema de la viabilidad política, el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional.</p> <p><b>CALIDAD TOTAL COMO UN SISTEMA (A partir de 1995)</b></p> <p>Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la Planificación, el control y la mejora continua, se preocupa por los resultados y los procesos (Cero errores).</p> <p>En el caso de educación los usuarios exigen un servicio de calidad, dando origen a la evaluación de la calidad educativa.</p>
<p>Teoría situacional: cada realidad plantea sus propias condiciones</p>	<p><b>REINGENIERÍA (1993 -)</b></p>

<b>ENFOQUES TEÓRICOS</b>	<b>MODELOS DE GESTIÓN</b>
<p>de viabilidad.(Hammer y Champy)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de la organización de tareas a la de procesos.</li> <li>- Uso de tecnología destructiva de paradigmas.</li> </ul>	<p>Se centra en los cambios: Dejar de hacer más de lo mismo, no basta la mejora continua es necesario el cambio cualitativo, cambio radical de procesos, cambio en los valores, en la manera de ver al mundo. En el pensamiento de la reingeniería no se trata de mejorar lo que existe, sino de reconsiderar radicalmente como está concebido el proceso</p>
<p>Enfoque de sistemas (T. Parsons; L. von Bertalanfly; N. Luhman)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría de sistemas. (homus cibernetico)</li> <li>- Teoría de las decisiones.</li> </ul>	<p><b>COMUNICACIONAL SISTÉMICA (1994 -)</b></p> <p>Las organizaciones son concebidas como redes comunicacionales orientadas por los actos del habla. La gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se consiguen mediante la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Se plantean modelos de gestión, nacen las organizaciones inteligentes y comunidades de aprendizaje.</p>
<p>Escuela behaviorista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría del comportamiento-Teoría de decisiones.</li> <li>- Teoría X-Y</li> <li>- Teoría de la motivación (homus administratio)</li> </ul>	<p><b>EMOCIONAL</b></p> <p>La emoción es el motor de la acción. Si uno se encuentra apático, resignado, desmotivado, no contribuirá a lograr la finalidad de la organización. Por el contrario, en esa emoción, lo que se hará es obstaculizar el logro del objetivo.</p> <p>La comunicación es más efectiva cuando es acompañada con la emoción, la misma expresión oral tiene diferentes sentidos según la intencionalidad</p>

*Fuente. Propia*

## **2.2. FUNCIONES DE LADMINISTRACIÓN O GESTIÓN**

Según la teoría clásica de la administración científica de Fayol (1980), las funciones básicas de la administración son cuatro: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el llamado Proceso de la gestión administrativa. Chiavenato (2004) las describe de la siguiente manera:

**Planificación.** - Es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que deben hacerse para conseguirlos, se trata de

un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes para alcanzarlos de la mejor manera. Plantear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planificación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuando, cómo y en qué orden. Además de los objetivos se tiene que planificar actividades, procedimientos, métodos y normas que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

La planificación puede ser estratégica, cuando es de largo plazo y lo elabora la cúpula de la organización. Táctica se caracteriza por darse en los departamentos o en los órganos de línea y se proyectada a mediano plazo. Operativa se da en la base de la pirámide organizacional son acciones a corto plazo.

Existen cuatro clases de planes: planes relacionados con métodos, denominados procedimentales; planes relacionados con dinero, denominados presupuestos; planes relacionados con el tiempo, denominados programas, cuando es de corto tiempo se llama proyecto; Planes relacionados con comportamiento, denominados reglas o reglamentos.

Se planifican políticas, objetivos y metas, recursos y medios disponibles, circunstancias organizacionales, tiempo, los factores internos y externos, alcance de la planificación.

En la planificación administrativa se consideran las siguientes fases: a) Diagnóstico o análisis de la situación. b) Formulación y análisis de alternativas. c) Determinación de objetivos y metas. d) Determinación de políticas y normas. e) Determinación de acciones a ejecutar. f) Organización y programación de actividades y recursos.

**Organización.** - Respecto a la perspectiva administrativa se consideran dos definiciones. La organización como entidad social es un grupo humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Pueden ser formales cuando están debidamente planeadas definida en un organigrama, constituida legalmente, sus funciones se rigen por reglamentos y manuales de funciones; Informales cuando nacen espontáneamente, en base a la amistad, de las relaciones humanas y no formalizadas oficialmente, no cuentan con organigrama ni de ningún documento formal. La organización como función administrativa consiste en: 1) Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados. 2) Agrupar las actividades en una estructura lógica (Organigrama o departamentalización). 3) Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos, tareas y perfiles de puesto)

Las organizaciones pueden estructurarse en tres niveles diferentes: 1) Organización global, considera la empresa como totalidad y puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff. 2) Organización departamental, abarca cada departamento de la empresa, llamado diseño departamental, existen varios subtipos. 3) Organización de tareas y operaciones; enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por la descripción y asignación de puestos.

**Dirección.** - Se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales con los administrados en todos los niveles de la organización. Dirigir también significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlo de manera que se alcancen los objetivos pretendidos. Para que la planificación y organización sean eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y la habilidad de liderazgo.

La función de dirección es una de las más difíciles porque se trata de motivar personas para hacer lo que tienen que hacer, porque implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, en fin, todos los medios que utilizan los directivos a sus dirigidos para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización. La dirección se da en diferentes niveles de las organizaciones, a nivel global de toda la organización, a nivel medio o departamental y a nivel operacional.

Para dirigir y coordinar con efectividad, a los subordinados, la dirección debe afianzarse en los siguientes medios: Autoridad, motivación, coordinación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones.

*Autoridad.* Definida como la atribución que tiene una persona, por el papel que desempeña y por su nivel jerárquico que ocupa. El poder de exigir a otra u otras personas el cumplimiento de determinadas funciones.

*Motivación.* Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección para conseguir la participación activa y voluntaria de los integrantes de la organización para el logro de los objetivos. "Motivar" es inducir al personal a actuar del modo deseado.

*Coordinación.* Es el proceso mediante el cual se integra y sincroniza los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y dirección, de manera tal que se logre un funcionamiento armónico, sin perturbaciones y duplicaciones de esfuerzos, con miras a alcanzar los objetivos propuestos.

*Comunicaciones.* La dirección para lograr sus fines u objetivos, requiere del intercambio continuo de información. Las comunicaciones son de vital importancia porque a través de ellas fluyen las informaciones necesarias para el buen entendimiento del personal.

*Liderazgo.* El liderazgo puede definirse como: El arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para alcanzar determinados objetivos. La habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. La influencia interpersonal ejercida en situaciones y dirigida a través del proceso de comunicación tendiente al logro de objetivos.

**Control.** - Tiene varios significados de acuerdo a la connotación que se le dé. El control coercitivo, utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o comportamientos indeseables. En este sentido el control es negativo y limitante, se interpreta como restricción, inhibición y manipulación. El control como sistema automático de regulación, utilizado para mantener un grado constante de flujo o un sistema de funcionamiento, por ejemplo, el control automático de una fábrica de automóviles en serie, controlados por robots; el control de un misil en movimiento, en estos casos, el mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades en forma automática y las corrige; la ciencia que estudia este tipo de control es la Cibernética. El control como función administrativa es asegurar que los resultados sean como se planeó, y dirigido, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. El control es fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases: 1) Establecimiento de estándares y criterios, los estándares son desempeños deseados; los criterios son las normas que guían las decisiones. 2) Observación de desempeño o verificación del resultado, se busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando. 3) Comparación del desempeño con el estándar establecido, cuando se desvía del límite establecido se corrige. La comparación se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Este proceso posibilita la creación de condiciones para alcanzar la mejora continua. 4)

Acción correctiva, las desviaciones y errores deben corregirse para que las operaciones se normalicen.

### **2.3. TEORÍA DE SISTEMAS**

La teoría general de sistemas o teoría de sistemas (TGS) surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968. Aparece como una meta teoría, una teoría de teorías, que partiendo de la definición abstracta de sistema busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad; es decir la TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías, modelos teóricos y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS según su autor Von (1989) son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente, y se fundamenta en tres premisas básicas

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

**Concepto de sistema.-** Sobre la definición de sistema no existe un consenso, existen tantas definiciones como autores. Así para James y Senn (1999, P.11) sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre si para lograr un objetivo común. Para Alvarado (1998, P. 44) sistema viene hacer el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, construyendo un entre total concreto y abstracto. Según Monzon y Spencer (2000, P.1) sistema es una colección de elementos o medios que están relacionados y que pueden ser descritos en términos de sus atributos o de sus partes. En todas estas definiciones se mencionan conceptos como conjunto, elementos, interrelación y objetivos. Para los fines de la presente investigación tomaremos como referencia la definición que nos da Chiavenato (2000, P. 361); quien da la siguiente definición de sistema:

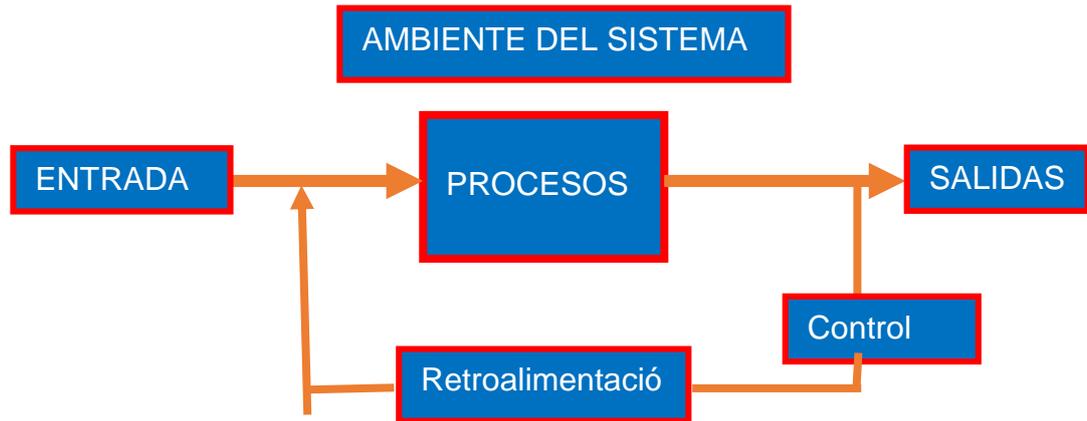
- Un conjunto de elementos
- Dinámicamente relacionados
- Formando una actividad
- Para alcanzar un objetivo
- Operando sobre datos/energía/materia
- Para proveer información/energía/materia

**Características de los sistemas. -** Según Chiavenato (2000, PP. 364 – 374), los sistemas tienen las siguientes parámetros o características generales:

- **Entrada** o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- **Salida** o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- **Procesamiento** o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las

entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.

- **Retroalimentación** (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- **Ambiente**: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.
- **Propósito** u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo** o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto de este cambio; y de estos ajustes se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- **Entropía**: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, por el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la **negentropía**, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- **Homeostasia**: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno (autorregulación).
- **Una organización** podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.



**Figura 1. Esquema de un sistema**

**Tipos de sistemas.** - Según Chiavenato (2000, PP. 364 – 374), en cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún tipo de recursos externos y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados sino semicerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.
- Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que “una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo”.

- Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

**El sistema abierto vivo.-** El sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre el, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido.

La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Existen diferencias entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales, a saber, células, plantas, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termóstato):

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado.
- Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí: Ingestión, procesamiento, reacción al ambiente, provisión de partes, regeneración de partes, organización de funciones.
- El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

**Jerarquía de los sistemas.-** Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo Loudon Kennet (1954) proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:

- a. Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.

- b. Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar reloj de trabajo.
- c. Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
- d. Cuarto nivel, "sistema abierto" o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
- e. Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
- f. Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
- g. Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el
- h. lenguaje y símbolos.
- i. **Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.**
- j. Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

#### 2.4. LA ORGANIZACIÓN SOCIAL COMO UN SISTEMA ABIERTO

Spencer (1975, PP. 2013 – 219) afirmaba a principios del siglo XX:

“Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad”.

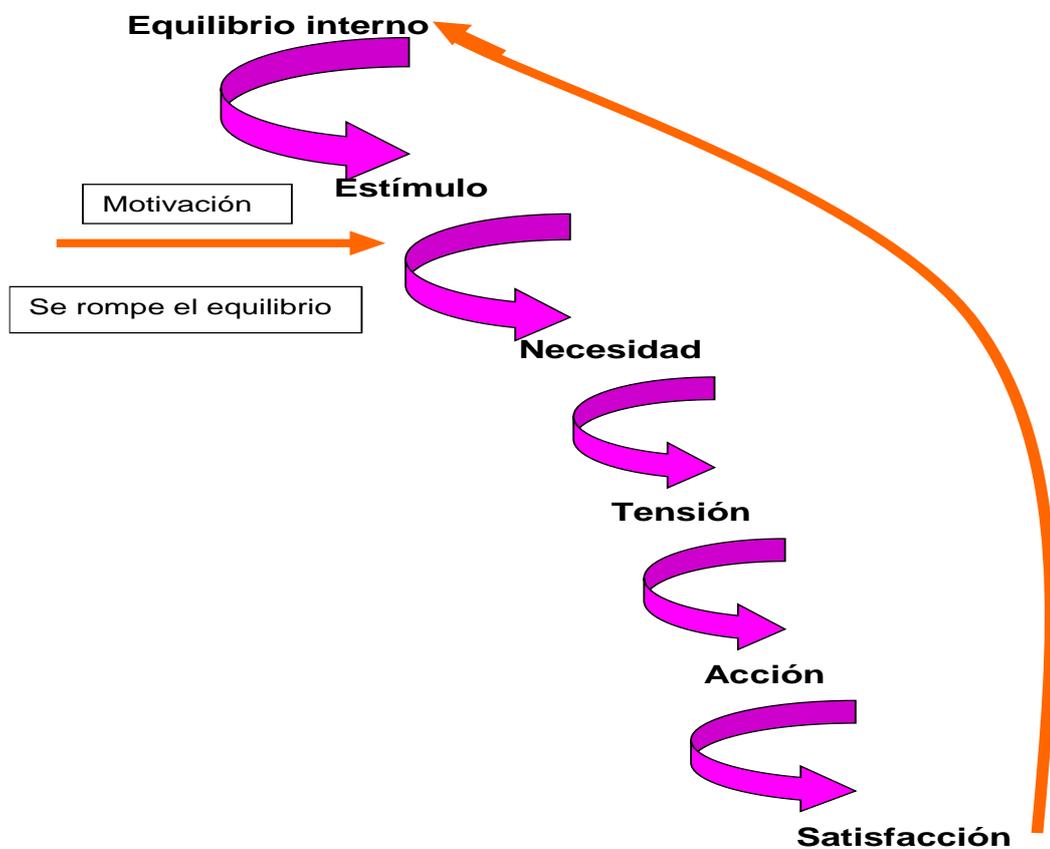
Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber citados en Spencer (1975, PP. 48 – 52) usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos. Al respecto se considera que una organización puede ser observada como un sistema abierto. Existen inputs, un proceso de transformación que genera outputs, y un ciclo de feedback que ayuda a controlar que los outputs sean los esperados para poder tomar acciones correctivas. Sin embargo, pensar que este modelo alcanza para describir las actividades fundamentales de una organización es erróneo ya que la organización reviste un comportamiento dinámico resultante de una multiplicidad de factores que confluyen para conformar la identidad organizacional los cuales no pueden ser tomados linealmente.

La principal característica de un sistema abierto es su intensa interacción con su medio ambiente. Según Daft (2004, P.11), una organización como sistema debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos y algunas veces un aspecto bastante menor. La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales. Todo sistema que debe interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto.

**La psicología sistémica** considera que la vida institucional es una actividad humano-intensiva. Dada la complejidad inherente de la organización, las personas se ven obligadas a trabajar en forma grupal interactuando con sus pares. En estas interacciones que ocurren a diario en los Centros Educativos se juegan “juegos de

poder”. Estos determinan el comportamiento de las personas las cuales ejercen su autoridad y son sujetas a las autoridades de otros.

Si recurrimos al Modelo Motivacional de la figura (2) propuesto por Harold Leavitt citado en Spencer (1975), observamos que las personas están continuamente buscando el equilibrio interno; cuando algo desafía este estado de equilibrio, existe un sentimiento de frustración que genera alguna acción en la persona y que hace que esta cambie buscando un nuevo estado de satisfacción. De hecho, este ciclo continúa en todos los ámbitos de la vida humana durante la existencia del individuo y es de utilidad entenderlo ya que la satisfacción/motivación de las personas en su trabajo determinará ulteriormente el éxito de la organización.



**Figura 2. Modelo de comportamiento del individuo según la psicología sistémica.** Fuente: Tomado de Spencer (1975)

**La cultura de la organización social.** - Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Dichos sentimientos y creencias colectivos, se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

La cultura de un sistema social es de vital importancia para el desarrollo de la empresa o institución educativa, Senge (2003), en su libro "La Quinta Disciplina" habla de la importancia de las organizaciones abiertas transformadas en organizaciones inteligentes; para este autor, una organización es inteligente cuando sus integrantes aprenden a aprender en conjunto; afirma que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Una organización inteligente es dialogante, auto aprende y dominan el **ciclo mental de la calidad**: pensamiento, acción, evaluación y reflexión; de lo contrario no hay aprendizaje. Para lograr este tipo de organización sus integrantes deben practicar cinco disciplinas: 1) Tener dominio personal. 2) Cambiar sus modelos mentales. 3) Construir una visión compartida. 4) Aprender en equipo. 5) Tener pensamiento sistémico.

Wenguer (2001) propone las comunidades de práctica y comunidades de aprendizaje para mejorar los sistemas sociales. El autor define una comunidad de práctica como una organización de cualquier tipo, puede ser la casa, la escuela, el partido, el club de amigos, etc. las comunidades de práctica son una parte integral de nuestra vida diaria, son tan informales y omnipresentes que rara vez son el centro de interés público. Tres rasgos definen a cualquier comunidad práctica: 1) un compromiso mutuo de los integrantes para realizar actividades concretas, ese compromiso define la pertenencia a la comunidad. 2) Una tarea conjunta que se negocia entre los miembros de la comunidad, y representa un saber formar desde la experiencia, conjunto de actividades coordinadas que pretende alcanzar el emprendimiento común, estas tareas dan sentido de pertenencia al individuo. 3) Repertorio compartido de recursos. palabras, herramientas, materiales, rutinas, gestos, historia de la comunidad productos, ideologías, conceptos que la comunidad ha producido o lo adoptado y que se ha convertido en parte de su práctica.

La teoría social de aprendizaje de wenger (2001) se focaliza en el concepto de "comunidad de práctica", la idea principal es que el aprendizaje se produce en el seno de grupos sociales llamados comunidades de práctica. esas comunidades se configuran alrededor de ciertas tareas que los integrantes del grupo deben llevar a

cabo. Los supuestos que sustentan la teoría son: 1) los humanos son seres sociales por excelencia, por lo que el aprendizaje es social. 2) El conocimiento consiste en alcanzar competencias, ya sean conceptuales, actitudinales o procedimentales. 3) Conocer es una cuestión de participar en la consecución de fines (propósitos) es decir comprometerse de una manera activa en el mundo. 4) El aprendizaje consiste en alcanzar significados, comprender el mundo y la vida. Aprendizaje también significa cambio en la manera de sentir, pensar y actuar.

Wenger (2001) parte de la idea de que el aprendizaje no es un fenómeno que tenga lugar solo individualmente dentro de un contexto social de interaprendizaje. En una comunidad de práctica, las personas que la componen aprenden mediante la inserción, la imaginación y el alineamiento, el individuo integra su experiencia individual a las competencias colectivas de la comunidad. Los componentes del aprendizaje son significados, práctica, comunidad e identidad.

Wenger (2001) hace una severa crítica a las teorías del aprendizaje que solo consideran al individuo en sus análisis y la forma que se imparte la educación institucionalizada; al respecto dice: nuestras instituciones, en la medida en que abordan explícitamente cuestiones relacionadas con el aprendizaje, se basan principalmente en el supuesto de que aprender es un proceso individual, que tiene un principio y un final, que es mejor separarlo de nuestras restantes actividades y que es el resultado de la enseñanza. De ahí que organicemos aulas donde los estudiantes –libres de las distracciones de su participación en el mundo exterior– puedan prestar atención a un profesor o centrarse en unos ejercicios. Diseñamos programas de instrucción asistidos por ordenador que conducen a los estudiantes por sesiones individualizadas que abarcan grandes cantidades de información y de ejercicios prácticos. Para evaluar el aprendizaje empleamos pruebas a las que ellos se enfrentan en un combate individual, donde el conocimiento se debe demostrar fuera de contexto y donde se considera que colaborar es hacer trampa. El resultado es que gran parte de nuestra enseñanza y nuestra formación institucionalizadas es percibida por muchos estudiantes como irrelevante y la mayoría de ellos sale de este tratamiento sintiendo que aprender es algo aburrido y arduo y que realmente no estamos hechos para ello.

**Dinámica del sistema social.** - Para mantenerse, las organizaciones recurren a la multiplicación de mecanismos, ya que les falta la estabilidad de los sistemas biológicos. Así, crean estructuras de recompensas para vincular a sus miembros al

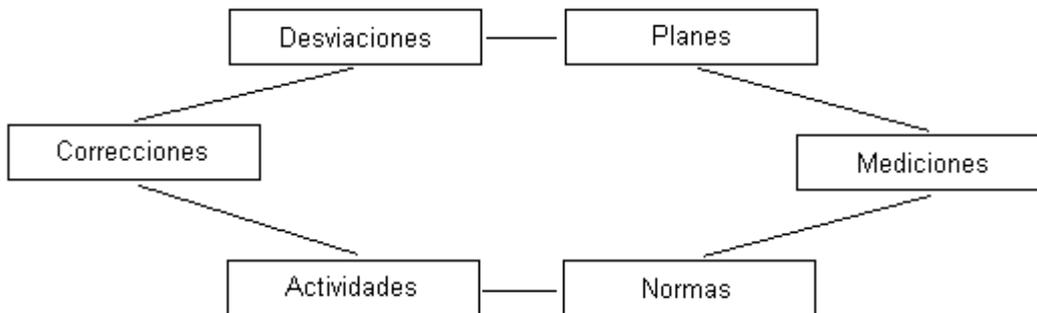
sistema, establecen normas y valores y dispositivos de control. Mientras que en la TS se habla de homeostasia dinámica (o mantenimiento del equilibrio por ajuste constante y anticipación), se usa el término dinámica de sistema en las organizaciones sociales: el sistema principal y los subsistemas que lo componen hacen que se vuelve cada vez más aquello que básicamente es. Para sobrevivir (y evitar la entropía), la organización social debe asegurarse de una provisión continua de materiales y hombres (entropía negativa).

**Concepto de eficacia social.** - La eficiencia se refiere a cuanto de entrada de una organización surge como producto y cuanto es absorbido por el sistema. La eficiencia se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización. La eficacia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización se hacen máximas. La eficiencia busca incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

**Organización como un sistema de roles.** - Rol es el conjunto de actividades requeridas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. La organización se constituye por roles o conjunto de actividades esperadas de los individuos y por conjuntos de funciones o de grupos que se superponen. La organización es una estructura de roles.

**El sistema de control en las organizaciones.** - El control es uno de los cinco subsistemas gerenciales (planificación, organización, coordinación, dirección y control) los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en el cual todos los subsistemas están ligados intrincadamente, la relación entre la planificación y el control es muy estrecha **ya que el directivo fija el objetivo y además normas, ante las cuales se contrastan y evalúan acciones.**

Es necesario ver al control para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo complementadas tal como se las había previsto.



**Figura 3. Sistema de control**

*Fuente: Tomado de Laudon (2011).*

La figura 3, representa el proceso de control como un sistema cerrado, es decir que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular anti horario y continuo, produciéndose de la siguiente manera: se parte de la actividad o realidad a la cual debemos medir, con el auxilio o utilización de normas, efectuada la decisión comparando los resultados con los objetivos de los planes, si hay desviaciones se corrige, de esta manera la realidad quedará ajustada para el futuro. Se nota en este punto que no sólo la realidad puede ser ajustada, otras veces son los planes los que necesitan corrección por estar sensiblemente alejado de las actividades

**La toma de decisiones** consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial. La toma de decisiones es también una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es el tema básico de la Investigación Operativa. Según Chiavenato (2002) las decisiones pueden ser programadas y no programadas.

**Decisiones programadas:** Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve se presentan con cierta regularidad ya se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas. En estas decisiones la persona que toma la decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige a la que se ha seguido anteriormente.

**Decisiones no programadas,** son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: "Lanzamiento de un nuevo

producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en común. Contratar nuevo personal o comprar nuevos equipos

En el proceso de toma de decisiones se pueden estimar los siguientes pasos:

- Identificar el problema.
- Identificar los criterios de decisión y ponderarlos.
- Generar las alternativas de solución
- Evaluar las alternativas.
- Elección de la mejor alternativa.
- Implementación de la decisión.
- Evaluación de los resultados

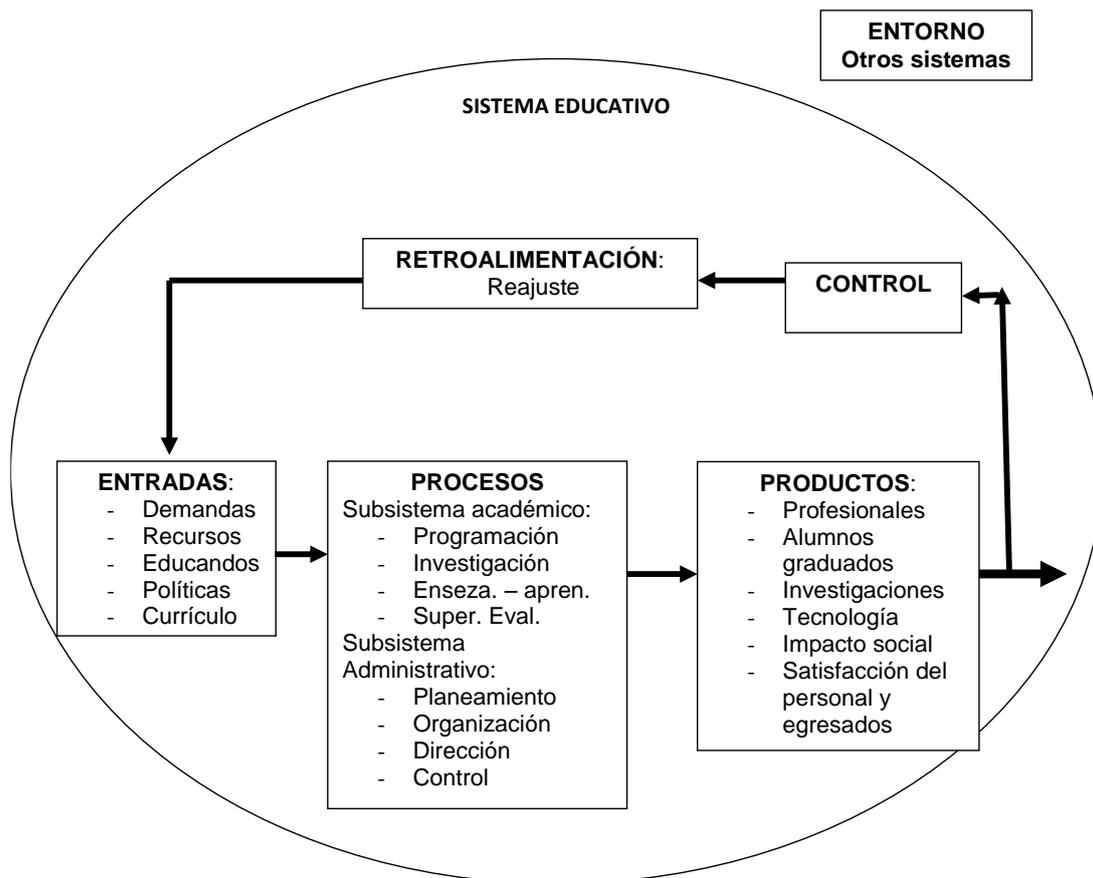
## **2.5. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

De acuerdo a la clasificación jerárquica de Loudon (2011) el sistema educativo estaría considerado en el 8vº nivel que corresponde a los sistemas abiertos de las organizaciones sociales, por lo tanto, posee las características generales de los sistemas sociales mencionados anteriormente.

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículos, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre si buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Para efectos de realizar un inevitable análisis descriptivo del sistema educativo nacional, local e institucional es indispensable precisar previamente algunos elementos conceptuales del sistema en sí.

El sistema educativo, a nivel de Centro Educativo, es similar a un ordenador (computadora) puesto que consta de una unidad de entrada (input - insumos), una unidad central de proceso (CPU) (dispositivo aritmético + memoria control) y una unidad de salida (output - productos). Aprovechando esta analogía se resume los elementos del sistema educativo antes descritos, en base al siguiente diseño (Fig. 4).



**Figura 4. Sistema educativo a nivel de institución educativa**

### 2.5.1. Elementos de un Sistema Educativo.

Chadwick (1978) idéntica los siguientes elementos en cualquier sistema educativo:

- **Estructura.** - Es el ordenamiento físico o conceptual de los elementos que conforman el sistema. Todo proceso consta de entradas, procesos, productos o salidas y medio ambiente, además está presente el proceso de control y realimentación; cada sistema puede contener uno o más subsistemas, así mismo cada elemento puede ser un sistema. Por ejemplo cada país tiene su propio sistema educativo, podemos hablar de la estructura del diseño de los sistemas de Estados Unidos, Francia y Perú; cada uno de estos macro sistemas está compuesto de miles de subsistemas, por ejemplo un centro educativo es un microsistema, que a su vez está compuesto por sub sistemas, que puede ser el administrativo, el sistema de gestión pedagógica, etc. En todos estos sistemas está presente los elementos básicos de la estructura.

- **Entradas.** - son los elementos que ingresan al sistema procedente del ambiente. Muchos de ellos se consumen en el proceso o se incorporan al producto, por lo que se les llama también insumo. En el sistema educativo, las demandas estarán dadas por las demandas sociales (necesidades), las políticas educativas, el currículo (plan de estudios), los alumnos, los docentes y no docentes, los recursos materiales (infraestructura), los recursos financieros, etc. No todos los insumos pueden ser admitidos en el sistema, existe un proceso de selección o codificación que realizan un analista de insumos para simplificar y seleccionar los insumos más significativos, debiendo actuar como sensor para captar los cambios que se van dando en estos.
- **Proceso.** - Es el conjunto de acciones para transformar los insumos y dar como resultado los productos. En este caso se trata de transformar al ser humano a través del proceso docente educativo; Estos procesos pueden ser mentales, como pensar, planear, aprender, enseñar. Mecánicos, como operar una máquina, y mental – mecánico, como probar, como escribir, etc. En el caso del hombre, las actividades del proceso están acondicionadas por factores de índole fisiológicos, psicológicos o ambientales. En el sistema educativo este proceso podría sintetizarse en operaciones o procesos académicos (investigación, planificación, enseñanza, supervisión, etc) y administrativos (planificación, organización, dirección y control).
- **Salidas.** - Son el resultado del procesamiento o transformación de las entradas. Las salidas del sistema, al igual que las entradas, pueden adoptar la forma material (personas o cosas), energía, información, conocimiento, competencias y habilidades.
  - Las salidas pueden tipificarse en: Productos que son los bienes y servicios que el sistema produce; es el objetivo básico u operativo del sistema. Así, en el caso de la educación, el producto principal estará constituido por el alumno egresado del grado, nivel o modalidad, debidamente capacitado en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, en el caso de los pedagógicos las salidas son los estudiantes con los debidos perfiles profesionales. A nivel de macro sistema, el producto final de la educación estará dado por el progreso social del país.
  - Desechos: que salen desgastados o descartados del proceso para ser reemplazados por otros y el desgaste del propio sistema (entropía)
- **Retroalimentación.** - (feed back, retroaccion, retroalimentación): es la función de control y regulación del sistema mediante el retorno de información, que

permite aumentar, modificar, mantener o cambiar la operación, con el fin de lograr productos y servicios compatibles con los patrones de referencia preestablecidos.

Esta función se cumple a su vez, mediante diversas funciones complementarias: la sensorial, que observa y registra información sobre las entradas y salidas; la de transmisión que registra y comunica la información registrada; la de salida, que compara los valores de las entradas y salidas con patrones establecidos (Estándares de calidad), y la de activación, que establece las condiciones pertinentes en las entradas o salidas. Se aspira siempre que la retroalimentación no sea negativa, que el producto real supere a producto esperado (objetivo del sistema). En el caso del servicio educativo se verifica si el egresado tiene las competencias del perfil profesional.

- **Ambiente.** - Todo sistema de desenvuelve en un ambiente constituido por objetos y fenómenos ajenos a él, con los que está en permanente interacción, modificándolo o siendo modificado por el medio. El ambiente es todo lo externo a los límites del sistema en el que se pueden distinguir un inmediato entorno. En el caso del sistema educativo está rodeado de otros sistemas de su entorno con quienes interactúa; estos son: la sociedad, el sistema económico, el sistema político, el cultural, valores y costumbres, etc. El ambiente puede considerarse como el supra sistema, de donde provienen los insumos y a donde van a ir las salidas o productos

### 2.5.2. Análisis y Control del Sistema Educativo

A la luz de la teoría de sistemas podemos hacer un análisis de los insumos (entradas), los procesos y resultados (salidas) de un sistema educativo en diferentes niveles, a nivel de aula, institución, local y nacional.

- **Análisis de los insumos.** - Consiste en hacer un análisis crítico de los insumos del sistema educativo respecto a docentes, infraestructura, escolaridad, el currículo, recursos técnicos y políticas educativas (autoevaluación).
- **Análisis de los procesos.** - Se analiza los aciertos y dificultades de la planificación educativa: improvisación, centralismo, burocratismo, puede ser a nivel macro o de microsistema. Además, las otras funciones gerenciales como son la organización dirección, coordinación y control.
- **Análisis de productos.** - No es otra cosa que evaluar la calidad del servicio educativo que se brinda, en el caso de los IESP, el producto son los egresados.

Un servicio es de calidad cuando se cumple los estándares establecidos. La definición de calidad educativa es un concepto controversial que se sigue discutiendo, pero ya existe cierto consenso sobre las variables que integran la calidad educativa, que son: Satisfacción del personal, satisfacción de los alumnos (clientes) y el impacto en la sociedad. Términos que han sido tomados del modelo europeo EFQM para evaluar la calidad de un producto o servicio en forma general, más adelante se tratará este tema con mayor profundidad.

- **Control.** - Una de las características de un sistema es la autorregulación (Homeostacia) mediante la retroalimentación y el control. Sin el control el sistema no puede cumplir sus objetivos y para ejercer el control se tiene que tomar decisiones. Para Laudon (2011) un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos como para satisfacer los requisitos para cada función del control. Los elementos básicos según el mismo autor son:
  - Una variable; que es el elemento que se desea controlar.
  - Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.
  - Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.
  - Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.
  - La retroalimentación que, a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

**El método de control** es una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

- **Reporte de variación:** esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeado (**estándares de calidad**), con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma las decisiones acerca de los eventos o actividades que se

apartan de modo significativo de los planes, para que tomen las medidas necesarias.

- **Decisiones Programadas:** otra aplicación del sistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el sistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas.
- Si se procura que el sistema vigile las órdenes pendientes y se programa las decisiones de cuáles pedidos necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo. **Notificación automática:** en este caso, el sistema como tal, no toma decisiones, pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado. Las notificaciones automáticas se hacen en algunos criterios predeterminados, pero solo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción. En el caso de los sistemas educativos, la vigilancia se da mediante las evaluaciones internas.

## **2.6. CALIDAD EDUCATIVA**

El concepto de calidad es altamente controversial, Municio (2004 b) plantea las siguientes interrogantes: ¿Qué es la calidad? ¿Puede verse, medirse, trasladarse de una organización a otra, adquirirse? ¿Por qué es importante? ¿Es algo propio de la industria o tiene que ver también con educación y formación? Estas son algunas de las preguntas y dudas que surgen a cuantos comienzan a interesarse por el tema. De entrada, es un concepto complejo que necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social.

Tomando la clasificación de Harvey, L. y Green, D. (1993), las concepciones de calidad se pueden organizar en cinco enfoques: la calidad como excepción. Como perfección. Como aptitud para un propósito prefijado. Como valor agregado. Como transformadora.

El concepto de calidad es altamente complejo y contextualizado, históricamente se inició como control de la calidad, en el siglo pasado por el año 1920 en los Estados Unidos, teniendo como principal precursor a Dr. Walter A. Shewhart (1891-1967), el creador de los "laboratorios de teléfonos Bell"; estaba orientado al control de fallas de productos

manufacturados, realizados por técnicos especializados. En 1950 Dr. Edwards Deming establece los 14 principios de calidad, Joseph M. Juran complementa estos principios y habla de cómo administrar la calidad. La orientación de la calidad cambia de la revisión de productos a la prevención de productos con fallas. Termina la primera fase de calidad orientada a corregir productos.

La evolución histórica del concepto de calidad tiene cinco generaciones siendo la última que comprende la década del 90, en donde se aplica el enfoque sistémico a la planificación estratégica, se preocupa por la organización interna, pero también por su entorno con quien interactúa, el involucramiento en garantizar la calidad se extiende al cliente, comprende todos los subsistemas de la empresa, se invierte la pirámide administrativa, se le da mayor participación y decisión al personal de línea, se pone la mirada en la lealtad del personal, proveedores y clientes. Las empresas empiezan preocuparse por el medio ambiente y las personas. Se le da mucha importancia a planificación y normatividad.

Entre los llamados gurús de la calidad tenemos: Edward Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Avedis Donabedian, Peter Drucker, Feigenbaum, entre otros; cada uno tiene su propia definición de calidad y su modelo. Por ejemplo, para Deming, la calidad es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas.

La Organización Internacional de la Normalización ISO 9001 (International Organization for Standardization), define la calidad como un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC-UNESCO Santiago, 2007), que dice: *“La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia”*

Según Mucio (2002) citado en Ospina (2011), la calidad se manifiesta al interior y exterior de una organización; la calidad está en ambas zonas, pero lo determinante es el resultado porque es el que afecta a las personas y estas son las que tienen facultad de decidir si tiene o no calidad de acuerdo con sus necesidades y expectativas que manifiestan en forma de requisitos. De acuerdo con este planteamiento la calidad deja de ser objetiva (algo determinado por el pensamiento científico positivista) y pasa a ser esencialmente subjetiva, pues la calidad se determina por respuestas, necesidades o demandas de los receptores, clientes, usuarios y demás interesados. La calidad interior no se desecha en el nuevo planteamiento, sino que, por el contrario, se la considera un factor esencial para conseguir los resultados, pero aquí se introducen dos variaciones esenciales. La primera es considerar la calidad interior formada por procesos (no por piezas aisladas como era tradicional). Los procesos dan lugar al producto; y por tanto, su estudio y evaluación se considera esencial ya que sobre ellos se puede actuar para obtener mejores resultados finales. La segunda variación es que la acción además de establecer especificaciones, como en el aseguramiento, implica la gestión de la calidad.

Para Benno (1996), la calidad de la educación puede definirse a partir de diversas perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas. Es posible valorar la educación en términos políticos y académicos. La [ *calidad política* ] de la educación refleja su capacidad por alcanzar los fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad. [La *calidad académica*] define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos. La [ *calidad individual* ] define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común. Esas perspectivas o dimensiones reflejan aspectos analíticamente diferenciables de un concepto comprensivo de calidad de educación, examinado a la luz del principio de totalidad. La articulación dialéctica de las dimensiones citadas permite elaborar un concepto superior de calidad de la educación, según el cual la dimensión académica se encuentra subsumida por la dimensión política y la dimensión individual se encuentra estrechamente vinculada a la dimensión colectiva.

En un contexto particular como el de la educación, “una definición específica de calidad podría ser la integración de los siguientes elementos y funciones a los cuales deben responder los programas y las instituciones: a) el cumplimiento de un mínimo de estándares en procesos y resultados, b) la capacidad para establecer objetivos

apropiados en diferentes escenarios y lograrlos con los recursos disponibles frente a variables de contexto, c) la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios directos, indirectos y demás interesados en sus servicios; y d) el direccionamiento estratégico hacia la excelencia” (Van Damme, 2003, P.49)

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía (benno,1997).

Según el SINEACE (2009), [*calidad académica*] es: Juicio de valor sobre la distancia entre el nivel de logro de objetivos académicos y administrativos que alcanza la institución, teniendo como patrón el nivel exigido por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad educativa.

La Ley General de Educación 28048 en su Art. 13, define la calidad en educación como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

En la Declaración mundial Sobre educación de Icheón, Corea del Sur (2015), se llega al siguiente consenso sobre calidad educativa: es un derecho humano fundamental, bien público y base para garantizar otros derechos. Educación centrada en el estudiante como sujeto de derecho. Trinomio Calidad – Equidad – Pertinencia. Requiere de significados que respondan a la complejidad y diversidad del país. Alude a la finalidad de la educación, es decir calidad para qué. Proyecto Educativo Nacional. Demostrar que algo es de calidad, es aludir a su valor. Exigibilidad y vigilancia social.

En conclusión, la calidad tiene diferentes significados desde diferentes contextos y puntos de vista, no existe un acuerdo universal sobre lo que es calidad educativa, pero cada vez se mide más con dos aspectos: (a) formación de las personas que terminan el programa, (b) capacidad de la institución para producir cambios que mejoren esa formación, y la planificación de ese cambio; así como la operativización de estrategias para el cambio institucional y c) la calidad educativa como un derecho universal que pertenece al trinomio Calidad - Equidad - Pertinencia. En toda medición de la calidad se encuentran criterios, estándares y objetivos, pues estos, están presentes en la evaluación del aprendizaje, evaluación docente, evaluación de programas, y además permiten focalizar las políticas educativas pertinentes.

### **2.6.1. Gestión de la Calidad**

En la era del conocimiento y de los continuos cambios, los estribillos más pronunciados por los directivos de empresas e instituciones son: “gestión de la calidad”, “evaluación de la calidad” y “modelos de calidad”; en estas frases existen cuatro palabras íntimamente relacionada: gestión, calidad, evaluación y modelo; conceptos claves para el desarrollo del mundo moderno, pero altamente contextualizados y discutidos en los medios académicos. A continuación, se hará un breve estudio sobre estos conceptos claves de la modernidad.

La gestión de la calidad nace en la década de los 90, primero en el mundo empresarial para luego trasladarse al campo educativo. tiene como fundamento la teoría de sistemas, teoría de las decisiones y el enfoque tecnológico. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la Planificación, el control y la mejora continua, se preocupa por los resultados y los procesos (Cero errores), surgiendo el concepto de calidad total. En el caso de educación los usuarios exigen un servicio de calidad, dando origen a la evaluación de la calidad educativa.

Desde la perspectiva organizacional, el término "gestión" comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social. A partir de este enfoque y tomando en cuenta las características propias del objeto de estudio, el proceso de gestión puede ser definido como aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos para alcanzar los objetivos de la organización. (Carballo, I., Ares, M. y Vargas, L., 2007).

Actualmente los conceptos de calidad, excelencia, internacionalización, eficiencia, eficacia, autoevaluación, acreditación, descentralización, entre otros que estuvieron vinculados con la producción de bienes; forman parte de un nuevo discurso académico que se abre paso con firmeza. Las instituciones de educación superior cuyo liderazgo

se orienta a la excelencia se caracterizan por la intensidad de su compromiso con los nuevos desafíos. Atrás quedan el dogmatismo académico, la improvisación en la gestión y la parálisis para el análisis. La nueva institución que se avizora se edificará sobre estructuras que permitan integración vertical y horizontal de sus misiones. Serán comprometidas, flexibles y trascendentes para anticiparse a los cambios, con lo que su liderazgo institucional, individual y colectivo, será innovador y visionario, orientado anticipadamente a las nuevas necesidades de la sociedad, como expresión de los cambios cualitativos que en ella se está produciendo.

Teniendo en cuenta que los vínculos del proceso de gestión educativa no se componen de técnicas rígidas e inmutables, sino de procesos flexibles y adaptables, sujetos a un desarrollo dinámico. Así, un modelo exitoso en una organización en cierta época, puede no serlo en otra organización o en ésta misma en épocas diferentes. Ello justifica la búsqueda constante de modelos de gestión ajustados a las realidades cambiantes de la organización y su entorno, como lo vemos desde el modelo de calidad desde la teoría de sistemas.

Por otra parte, la calidad en la gestión de la Educación Superior se plantea algunos desafíos conceptuales y analíticos en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia (pertinencia e impacto) de la Educación Superior y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización en la gestión y democratización para una Educación Superior de calidad para todos. En la literatura especializada, se encuentran diversas concepciones de calidad que se han aplicado en la Educación Superior en especial en los países que tienen mayor tradición en evaluación y acreditación (Carballo, I., Ares, M. y Vargas, L., 2007).

La gestión y la evaluación en la Educación Superior han recorrido un largo camino en la construcción y reconstrucción de su compromiso con la calidad y la equidad, lo que ha implicado un gran esfuerzo en un proceso que no ha concluido y que tiene por delante un gran desafío. En ese sentido, el curso que tome la historia de la gestión y la evaluación de lema Educación Superior al transitar por el tercer milenio depende, en parte, de nuestra capacidad para enfrentar este desafío con compromiso, flexibilidad y trascendencia, como comunidad académica.

De acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001 (2008), un [*sistema de gestión de la calidad*] es el conjunto de requisitos que una organización tiene que cumplir cuando necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan las exigencias del cliente y los legales y aplicables reglamentarios, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (P. 9).

En conclusión, un sistema de gestión es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

**Calidad total.** - Las principales tendencias históricas y modelos de gestión se trataron al inicio del capítulo, sin embargo, se presenta aquí con mayor profundidad el modelo de calidad total, a fin de argumentar la propuesta del modelo teórico de gestión. En la tendencia histórica de la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio de la gestión institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, **calidad total**, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a los nuevos escenarios científicos contextuales que el modelo anterior tenía limitaciones para dar respuestas eficaces. El nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental cíclica.

Cercano al pensamiento estratégico, **emerge la visión de "calidad total"**. Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentra Deming (1994), quien junto con Juran en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Si bien la calidad total es propuesta de los norteamericanos, pero no tuvo éxito en su país de origen; después que tuvo éxito en el Japón, por la década de los 80, se traslada a EEUU y en los años 90 llega a América Latina.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios

puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de modelos de medición y evaluación de la calidad educativa. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a las políticas de acreditación de instituciones educativas y de carreras profesionales, en este proceso se analiza y mide la calidad educativa referente a ciertos estándares de calidad.

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. Por lo tanto, el juicio del usuario acerca de **la calidad de la educación** no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Para superar esta ambigüedad se dan normas internacionales sobre la calidad como la ISO 9000, que se describen más adelante.

### **2.6.2. Gestión por Procesos**

Según la ISO 9001 (2000), un Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida. El enfoque orientado a procesos se fundamenta estrictamente en la teoría de sistemas.

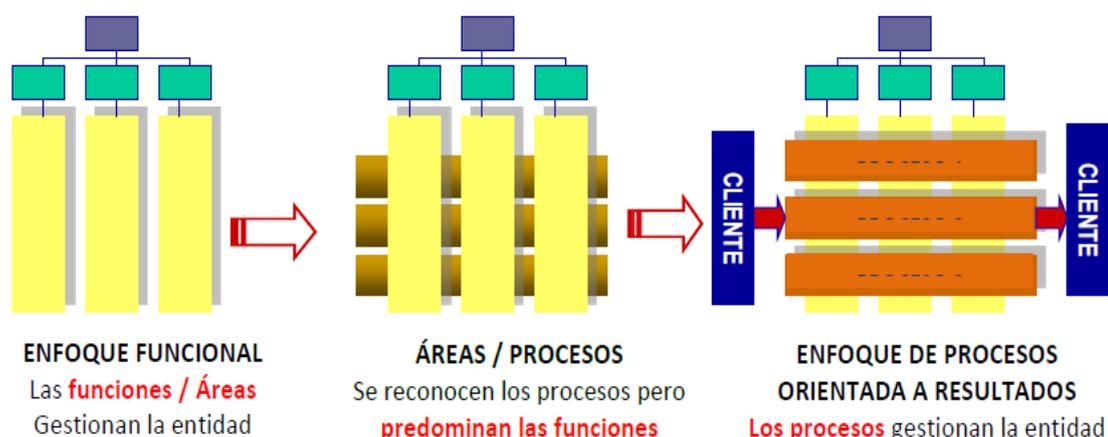
La gestión por procesos, es el enfoque metodológico que permite gestionar integralmente los procesos, actividades, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

Cuadro 16. Principales diferencias entre el enfoque funcional y la gestión por procesos orientada a resultados.

**Cuadro 16**  
**Comparación Entre el Enfoque Funcional y por Procesos**

ENFOQUE FUNCIONAL (VERTICAL)	GESTIÓN POR PROCESOS ORIENTADA A RESULTADOS (HORIZONTAL)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse al cambio de contexto	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en Equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

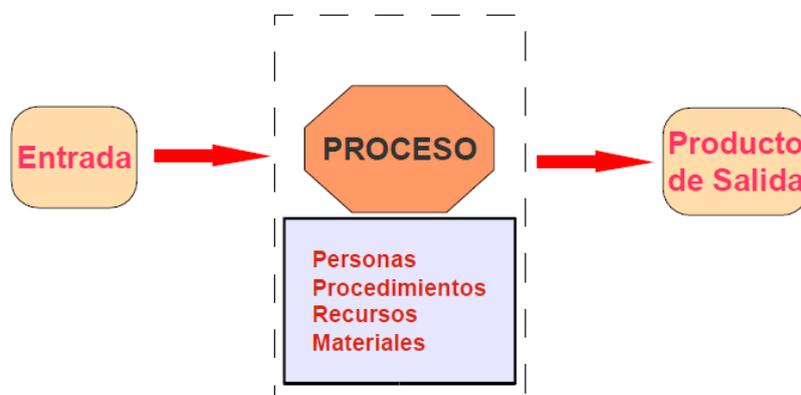
Fuente: (PCM Perú, 2014)



**Figura 4. Esquemas del enfoque funcional y por procesos.**

Fuente: SGP/PEM (2014).

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena productiva (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).



**Figura 5. Esquema de un proceso**

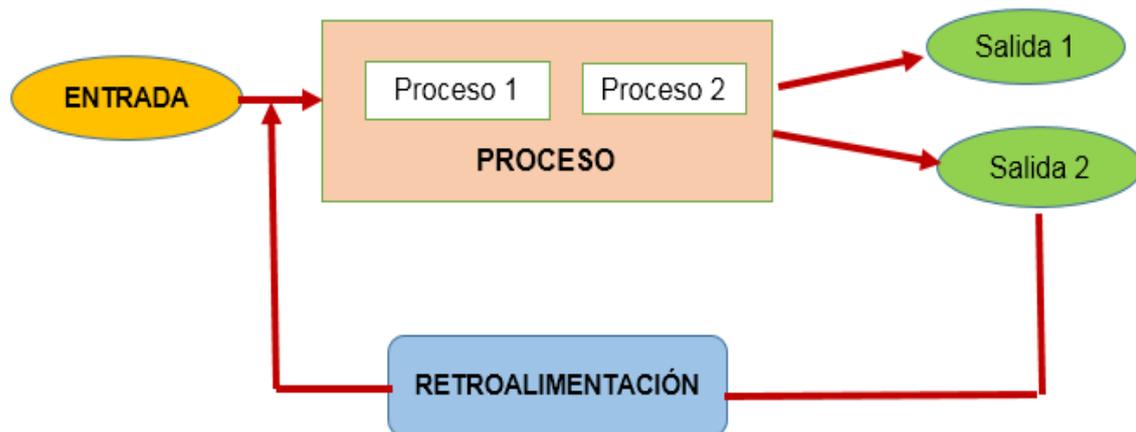
Fuente: (ISO 9001, 2000).

La Entrada del Proceso puede ser elementos materiales, recursos humanos, documentos, información, etc. En forma análoga, la Salida del Proceso puede ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, la Salida de un Proceso alimenta a un Proceso Cliente. Y la Entrada de un Proceso es la Salida de un Proceso Proveedor.



**Figura 6. Alimentación y salida de un proceso.**  
Fuente: (ISO 9001, 2000).

Un proceso puede estar integrado por otros procesos. En general, hay más de una Entrada y más de una Salida. Y frecuentemente una de las Salidas puede entrar al mismo Proceso. Esto se llama Retroalimentación:



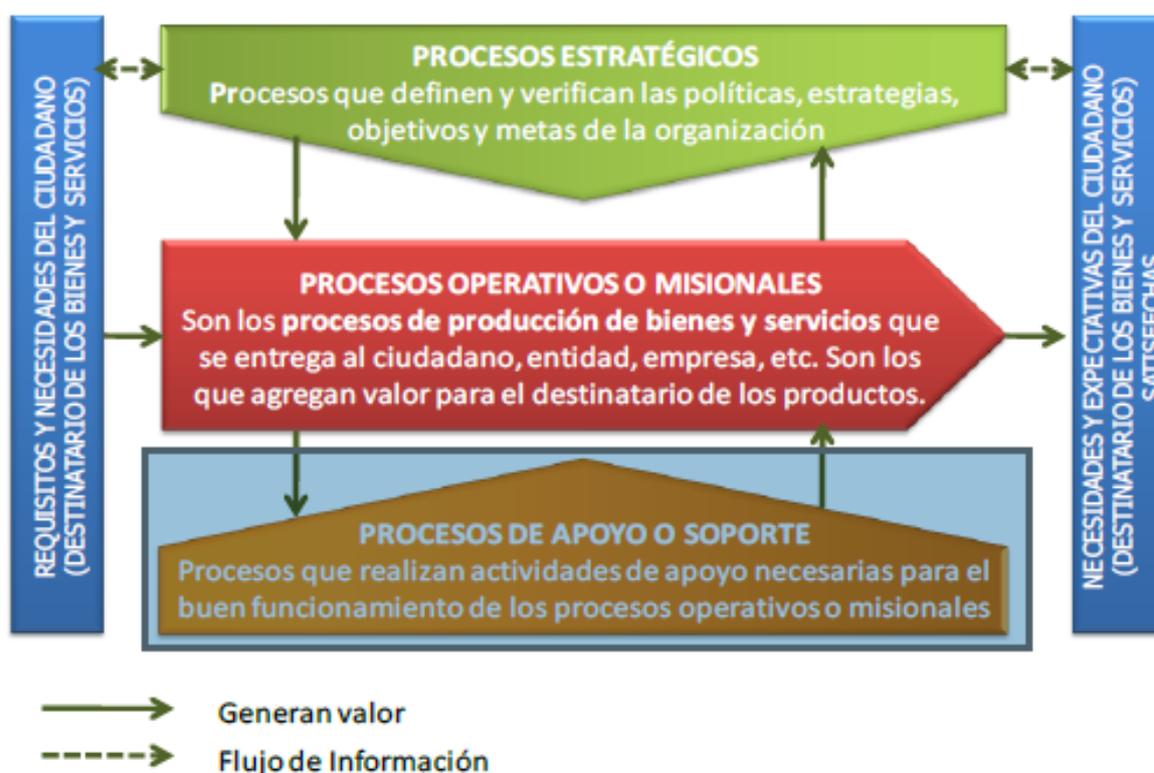
**Figura 7. Retroalimentación de un proceso.**  
Fuente: Propia.



**Figura 8. El proceso como componente del sistema**  
Fuente: (ISO 9001, 2000).

Entre **los principales procesos** se tiene:

- 
- Procesos operativos o misionales: son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o core business.
- Procesos estratégicos: son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.
- Proceso de apoyo o soporte: se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.



**Figura 9. Principales procesos.**

Fuente: SGP/PCM. (2014)

**Niveles de procesos.** - La Metodología de la PCM (2014), define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4, ..., n). Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación "Proceso de nivel N", como se detalla a continuación:

**Proceso de Nivel 0.-** Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macro proceso.

**Proceso de Nivel 1.-** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.

**Proceso de Nivel 2 .-** Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.



**Figura 10: Niveles de los procesos.**

*Fuente: SGP/PCM. (2014).*

**Etapas de la gestión por procesos.** -Según SGP/PCM (2014), las etapas de la gestión por procesos son las siguientes:

**Condiciones previas:** Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos. Asegurar los recursos. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

**Preparatoria.** Sensibilizar a toda la entidad, capacitar a los encargados de implementar, elaborar el plan de trabajo institucional y analizar la situación de la entidad

**Diagnóstico identificación de procesos:** Describir los procesos actuales, elaborar el mapa de procesos actuales, determinar los procesos de la entidad, identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad, analizar propósito de la entidad.

**Mejora de procesos:** Institucionalizar la Gestión por procesos documentar los procesos mejorados, mejorarlos procesos, medir, analizar y evaluar

### **2.6.3. Modelos de Gestión de la Calidad**

La definición más simple de modelo sería la representación o descripción de una realidad concreta o abstracta en determinado medio. El modelo se aproxima a la realidad, no es la realidad. Son ejemplos de modelos, un dibujo de una casa, una fórmula matemática, la descripción de un fenómeno, los modelos atómicos, los modelos por simulaciones de computadoras, los planos arquitectónicos de un edificio, los modelos matemáticos de teorías del universo, etc. Si se describe con palabras una realidad se tiene un modelo lingüístico, si se lo hace con fórmulas matemáticas se tiene un modelo matemático. Lo interesante, es que la misma realidad se pueden describir o representar con modelos diferentes, desde diferentes puntos de vista. Los modelos no son estáticos están en continuo cambio de acuerdo a las nuevas circunstancias, por ejemplo, los modelos de la representación del átomo han ido cambiando a la par de las nuevas teorías atómicas. Al respecto existe una amplia literatura científica sobre clasificación y formulación de modelos.

“Un modelo es una representación en cierto medio, de algo en el mismo u otro medio. El modelo capta los aspectos importantes de lo que estamos modelando, desde cierto punto de vista. Y simplifica u omite el resto. La ingeniería, la arquitectura y muchos otros campos creativos usan modelos. Un modelo se expresa en un medio adecuado para el trabajo. Los modelos de construcciones pueden dibujarse en papel, las figuras tridimensionales son construidas en cartón, las ecuaciones de elementos finitos en una computadora. Un modelo de construcción de un edificio muestra la apariencia del edificio, pero también puede usarse para hacer ingeniería y cálculos de coste”. (Rumbaugh, Jacobson & Booch, 2000, P.16)

De Miguel (1991), indica que cuando se habla de modelos de evaluación referidos a una organización, lo que se postula es una teoría sobre su estructura y funcionamiento que se especifica a través de variables relacionadas entre sí y en con otros elementos denominados indicadores de eficacia y de calidad. Determinar los criterios de calidad o eficacia que deben asumir las organizaciones, constituye el punto central de toda evaluación. En tanto representación teórico hipotético (guía o representación ideal abstracta de una realidad basada en un referente teórico) de una realidad, el modelo, debe poseer ciertas características: a) estar basado en una teoría, b) las variables con las que se trabaje deben ser susceptibles de ser especificadas operacionalmente, c) poseer validez empírica; y d) sus aplicaciones se deben validar y generalizar.

Para Nirember, Brawerman y Ruiz (2000, P.134), el modelo se define como: “una construcción basada en hipótesis teóricas, sobre el funcionamiento de una realidad compleja para su mejor comprensión y para provocar intervenciones. De Miguel (1991), indica que cuando se habla de modelos de evaluación referidos a una organización, lo que se postula es una teoría sobre su estructura y funcionamiento que se especifica a través de variables relacionadas entre sí y en con otros elementos denominados indicadores de eficacia y de calidad. Determinar los criterios de calidad o eficacia que deben asumir las organizaciones, constituye el punto central de toda evaluación. En tanto representación teórico hipotético (guía o representación ideal abstracta de una realidad basada en un referente teórico) de una realidad, el modelo, debe poseer ciertas características: a) estar basado en una teoría, b) las variables con las que se trabaje deben ser susceptibles de ser especificadas operacionalmente, c) poseer validez empírica; y d) sus aplicaciones se deben validar y generalizar.

**Principales modelos de gestión de la calidad.** - Actualmente existen varios modelos que se proponen medir el nivel de calidad de las instituciones educativas. El principal modelo en que se fundamentan los demás es el sistema de normas **ISO 9000**, entre otros se tiene: **Premio Deming**, modelo del Premio **Baldrige**, modelo **EFQM** (European Foundation for Quality Management) de Excelencia, modelo **RUECA** (Red Universitaria de la Evaluación de la Calidad), modelo de **García Aretio**, modelo de Estándares de calidad para **EaD** (Educación a Distancia) en América Latina y el Caribe, el norteamericano **MBNFQA**, el **OCD** (Organización de los 64 países para la Cooperación y Desarrollo Económico). el modelo latinoamericano para la gestión de la calidad **FONDIBQ**, Etc. Estos modelos han servido de sustento para que los gobiernos, a través de entes especializados, elaboren sus modelos de evaluación de la calidad educativa y acreditación respectivos países. Por el espacio limitado se describe brevemente dos de los más importantes.

**Sistema de gestión de calidad ISO 900.** - ¿Qué es ISO? (International Organization for Standardization) o su equivalente en español (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica. Los Proyectos de Normas

Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar (ISO 9004, 2000).

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar [*el Sistema de Gestión de la Calidad*] de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización. Las Normas ISO 9000 son generadas por los comités técnicos de los diferentes países miembros de esta organización.

Las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño (ISO 9004, 2000).

Sistema de Gestión de la Calidad significa disponer de una serie de elementos como Procesos, Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección y Ensayo, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los Clientes.

Las Normas ISO 9000 no definen como debe ser el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad. [*Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares*].

El Modelo de gestión de Calidad ISO 9000. Es el más importante del mundo, ya que, da las pautas para la gestión de la calidad en diferentes empresas e instituciones de los países miembros de esta organización, así la ISO 9001 (2015) establece como principios de calidad: 1) Enfoque al cliente. 2) liderazgo. 3) Compromiso de las personas. 4) Enfoque de gestión por procesos. 5) Mejora. 6) Toma de decisiones basado en evidencias y 7). Gestión de las relaciones.

Esta norma también propone como sistema de gestión de la calidad el llamado Ciclo Deming o PHVA (Planifica, hace, verifica y actúa):

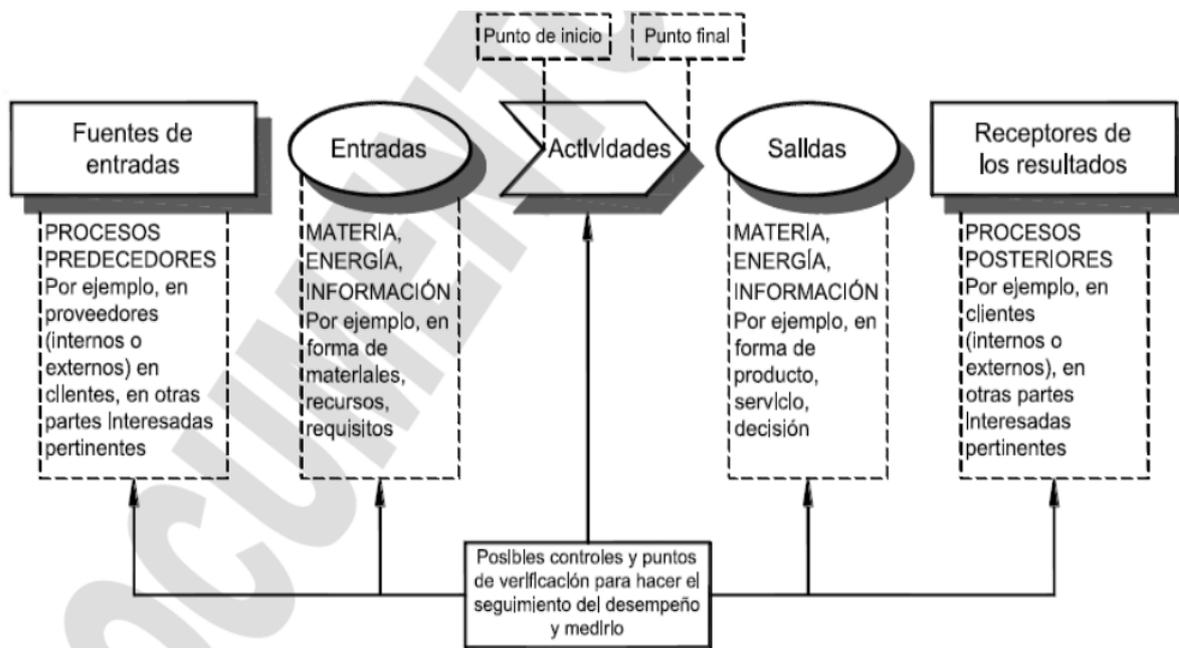
1. **Planificar**, es establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
2. **Hacer**, es implementar lo planificado.
3. **Verificar**, es evaluar o realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades: planificadas, e informar sobre los resultados.
4. **Actuar**: es realizar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. La versión (ISO 2004, 2015), tiene por objetivo la consecución de la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas. Esta Norma Internacional está constituida por orientaciones y recomendaciones y no ha sido concebida para su uso, contractual, reglamentaria o en certificación ni tampoco como una guía para la implementación de la Norma.

Según las normas ISO 9000, Para implementar un sistema de gestión de la calidad y mejorar continua, la organización debe:

- Identificar los procesos y administrarlos adecuadamente
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar las operaciones y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, medición y el análisis de estos procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de procesos.

Algunos de los indicadores de eficacia de este modelo son:

- Grado de cumplimiento de los programas temáticos previstos.
- Grado de disponibilidad de los recursos para todos los educandos aceptados en un período determinado.
- Deserción en un determinado período del programa educativo.
- Grado de aprobación de evaluaciones o exámenes.
- Grado de cumplimiento con los horarios establecidos por parte del personal docente.



**Figura 11. Modelo del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015.**

*Fuente: Tomado de Charris. (2016.)*

Este modelo tiene como sustento la teoría de sistemas y el enfoque de la gestión por procesos. En un principio se creó para evaluar la producción industrial, actualmente es utilizado por las instituciones educativas, también sirve de sustento para la creación de modelos de gestión más específicos.

**El Modelo de Calidad EFQM.** - Fue anunciado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en 1991, bajo el patrocinio de la Comisión Europea. En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios. En años sucesivos, se incorporaron pequeños retoques y se anunciaron versiones especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMES.

La EFQM fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

El 21 de abril de 1999 se anunció la última versión, que se adaptó para su aplicación a los centros educativos en el año 2001.

La misión de la EFQM es:

- Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de

sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.

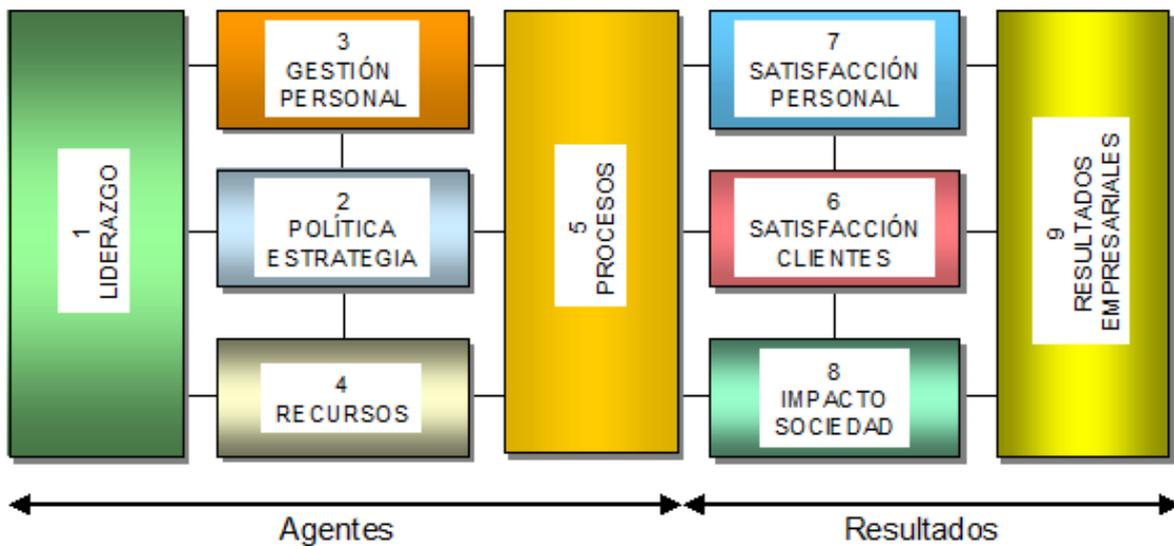
- Apoyar a los directivos de las organizaciones europeas en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

El Modelo EFQM es un modelo de dirección estratégica que, aunque inicialmente fue visto como un modelo de gestión de la calidad, en la actualidad es considerado como un modelo que ayuda a evaluar la calidad de la gestión que se realiza, en este caso, en un centro educativo.

Los conceptos fundamentales del Modelo EFQM son:

- Las personas son lo más valioso en la institución. Lo importante son las personas, el trabajo lo hace la gente. (Humanista).
- Capacidad de los directivos de guiar, conducir, dinamizar, impulsar a un grupo de personas para alcanzar el direccionamiento estratégico. (Liderazgo)
- Estudio en profundidad de una organización, realizada por sus propios actores. (Autoevaluación)
- Actitud de las personas y de las organizaciones para hacer cada vez mejor las cosas. (Mejora continua)
- Satisfacción de necesidades y expectativas y superación de las mismas. (Calidad total).

El modelo EFQM, se sustenta en la teoría de sistemas, en la representación gráfica se puede notar los componentes básicos de todo sistema: las entradas, los procesos, la salida y el entorno o medio ambiente; además están presentes las propiedades de autorregulación, control y retroalimentación.



**Figura 12. Modelo EFQM**

*Fuente: tomado de (Nieves. y Ros, 2006).*

**Comparación de modelos de la gestión de la calidad total.** Por el espacio reducido que se tiene para tratar sobre los modelos de calidad mencionados anteriormente, se hace un breve comentario sobre el particular. Todos consideran a las organizaciones como un conjunto de sistemas y subsistemas, es decir se fundamentan en la teoría de sistemas. El Modelo Europeo EFQM se enfoca en tres aspectos resultados, liderazgo, procesos y clientes. El Modelo Iberoamericano toma como paradigma el Modelo EFQM por lo que tiene el mismo enfoque. El Modelo Gerencial Deming basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas, en el perfeccionamiento y mejora continua, considera cuatro etapas en la gestión de la calidad (Planifica, hace, comprueba y actúa). El Modelo Malcolm Baldrige se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, apoyo a la organización y medición de índices y parámetros, considera tres etapas en el proceso de gestión (Estrategia, despliegue y revisión). Aparte de los enfoques, las comparaciones también se dan en otros aspectos como: a esquema estructural, criterios y su criterios, sistema de retroalimentación, conceptos y principios fundamentales. A continuación, se presentan dos cuadros de comparaciones respecto a los criterios y a los sistemas de retroalimentación.

**Cuadro 17**  
**Comparación de Criterios en que se Basan los Modelos**

	Nº	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
Criterios	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo Visionario.	Liderazgo.
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa.	Planificación Estratégica.
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia	Aprendizaje.	Enfoque en el cliente y en el mercado.
	4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento.
	5	Procesos	Clientes	Mejora Continua.	Enfoque en los recursos humanos.
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado.	Dirección de procesos.
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente.	Resultados económicos y empresariales.
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
	9	Resultados clave	Resultados globales		

Fuente: Tomado de (Nieves. y Ros, 2006, P. 4).

**Cuadro 18**  
**Comparación de Etapas o Elementos en el Sistema de Retroalimentación**

Sistema de Retroalimentación				
	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige.
Elementos.	Enfoque.	Planificar.	Enfoque.	Estrategia.
	Estrategia.	Hacer.	Desarrollo.	Despliegue.
	Despliegue.	Comprobar.	Evaluación y Revisión.	Revisión.
	Evaluación y Revisión	Actuar.		

Fuente: Tomado de (Nieves. y Ros, 2006, P.3).

**Modelo de acreditación del CONEACES para los institutos pedagógicos.** La acreditación es el “reconocimiento público y temporal de instituciones educativas, áreas, especialidades, opciones ocupacionales o programas que han demostrado -como consecuencia del Informe de evaluación satisfactorio presentado por la Entidad Evaluadora Externa y debidamente verificado por el SINEACE- el logro de los estándares de calidad establecidos por el SINEACE en el modelo de acreditación respectivo” (SINEACE, 2016, p. 30).

La acreditación, entendida como reconocimiento público al cumplimiento de estándares por parte de una institución, por sí misma no mejora la calidad. La mejora nace y se construye al interior de las instituciones, y en ello radica el valor de la autoevaluación. En tal sentido, la autoevaluación se constituye en el mecanismo por excelencia, que permite identificar y superar brechas de calidad a partir de la elaboración e implementación de planes de mejora.

En los modelos internacionales tomados como referencia, si bien se encuentran matices diferentes, existe coincidencia en establecer categorías generales, factores o estándares que identifican los procesos más importantes en el servicio educativo que se brinda. Los factores o estándares pueden estar agrupados o no en una categoría mayor, pero en todos los casos describen los requisitos que se evalúan para obtener la acreditación.

Los modelos de acreditación educativa en el Perú y latinoamérica se sustentan en las normas internacionales de calidad ISO 9000 y en los principales modelos de calidad mencionados anteriormente. Si el contexto cambia, los modelos de calidad también; por lo tanto, los modelos de acreditación que adopte un país, institución o empresa depende del contexto y del modelo teórico internacional que adopten. Existe una abundante literatura de la evolución de modelos de acreditación en Latinoamérica y el mundo, que no viene al caso describirlos.

La acreditación de instituciones educativas en el Perú se inicia formalmente en el 2006 con la Ley N° 28740 del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEAC; dando cumplimiento a esta Ley se crea como uno de los órganos operadores El Concejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria CONEACES.

Teniendo como referentes las experiencias sobre modelos anteriores, se concibe para el Perú un modelo de acreditación para las carreras pedagógicas, que armonice con las tendencias internacionales, que respete la diversidad de los institutos; es así que en junio del 2008 el CONEACES propone el primer modelo de acreditación para los institutos pedagógicos y lo somete a consenso nacional, participando grupo de expertos, profesionales; directivos, docentes y personal administrativo de los IESP, así como miembros de la sociedad civil.

La propuesta inicial se fortaleció con la inclusión del enfoque sistémico y la gestión por procesos, que da como resultado un Modelo de Aseguramiento de la Calidad Educativa para los Institutos de Educación Superior Pedagógicos (IESP). En la versión I está constituido por cuatro Dimensiones: 1) Gestión institucional. 2) Procesos académicos. 3) Servicios de apoyo para la formación docente. 4) Resultados e impacto social. A su vez, estas dimensiones se desagregan en 16 factores y 60 estándares, para la calificación de los estándares se consideran cinco rangos del uno al cinco según el grado de cumplimiento. La versión II se compone de 70 estándares y 17 factores (Ver Anexo 1) distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro 19:**  
**Dimensiones, Factores y Estándares del Modelo de Acreditación CONEACES**

DIMENSIONES	N° DE FACTORES	N° DE ESTÁNDARES
1. Gestión Institucional	4	17
2. Procesos Académicos	6	25
3. Servicio de Apoyo	4	19
4. Resultados e impacto	3	9
TOTAL	17	70

*Fuente: Propia.*

Los modelos de acreditación actuales, toman como referencia los modelos de calidad internacionales y se estructuran de tres a seis niveles, desde lo general a lo particular se organizan a través de: a) dimensiones, b) factores, c) componentes, d) criterios, e) indicadores y f) estándares. Por ejemplo, el modelo colombiano establece tres niveles: factores, características e indicadores; el del Mercosur se estructura en cuatro: dimensiones, componentes, criterios e indicadores; el de México define cuatro: categorías, criterios, indicadores y estándares ; en el chileno hay tres: dimensiones, criterios e indicadores; Brasil establece tres niveles: dimensiones, categorías e indicadores; el modelo español dispone de tres: criterios, sub criterios y factores; y el peruano tiene 5 niveles: Dimensiones, factores, criterios, estándares e indicadores (Acosta, B. y Acosta, M., 2016).



**Figura 13. Modelo de acreditación para institutos superiores de formación docente – CONEACES.**

Fuente: Tomado de (CONEACES, 2014, P. 8).

**Cuadro 20**

**Vigencia de la Acreditación de las Instituciones de Formación Docente Según Puntaje**

CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES	RANGO DE PUNTOS OBTENIDOS	RANGO DE PUNTOS EN PORCENTAJE	VIGENCIA EN AÑOS DE ACREDITACIÓN
Mínimos	264 a 297	75% a 84%	02 años
Máximos	298 a 350	85% a 100%	03 años

Fuente: Tomado de (CONEACES, 2014)

## 2.7. PROPUESTA DEL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN

En este apartado se fundamenta, a partir de la teoría de sistemas y los enfoques de calidad educativa el **modelo de gestión** de los procesos formativos de las carreras docentes que se oferta en el IESPP “MFGB”. Se plantean las relaciones fundamentales en la gestión de la calidad de los principales procesos de gestión, que sirve como fundamento para el diseño de **la metodología** para mejorar la gestión administrativa de los procesos formativos.

**Fundamentos legales.** - La Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano; que es complementada por D.S. N° 009 – 2005 – ED Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, mediante el cual se norma la gestión educativa en el Perú.

Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, en la que se establece dos tipos de evaluación institucional, con fines de mejoramiento y con fines de acreditación, también se plantea la revalidación institucional cada seis años para seguir funcionando. La nueva Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes, en la que se establece las normas para el licenciamiento y acreditación de carreras profesionales.

Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N° 018-2007-ED (Ministerio de Educación 2007)- norma los procesos de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa a través del SINEACE, y sus órganos operadores cuya competencia alcanza a los diferentes niveles del sistema educativo, y tiene como finalidad mejorar la calidad educativa.

La Presidencia del Consejo de Ministros PCM (2013), mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orientada al servicio del ciudadano, en donde recomienda, que en forma obligatoria la administración pública debe virar de la gestión por funciones a la gestión por procesos y presupuesto por resultados, políticas que se fundamentan en las Normas de Calidad de la ISO 9000.

Decreto Supremo N° 016 – 2015 – Minedu Aprueban la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, en el que se plantea la exigencia en la

calidad del servicio que prestan las instituciones de educación superior, no solo es una norma, sino una consecuencia de su propia naturaleza que comprometa la formación integral de los profesionales y el desarrollo del país.

**Fundamentos filosóficos.** - Para Bunge (1999) existen tres visiones de la sociedad: individualista, holística y sistémica. Según los individualistas, una sociedad no es más que una colección de individuos, sostiene que, para atender una sociedad, es necesario y suficiente averiguar quiénes son y que hacen los miembros de esa sociedad y tienen por principio ético que los intereses individuales tienen prioridad sobre cualquier otro interés. Los holistas por el contrario afirman, que la sociedad es un todo inanalizable, que no se puede entender si se lo descompone o analiza en sus partes y las relaciones entre sus partes, sostienen que el único interés legítimo es la totalidad de la sociedad, que puede ser el estado, la nación, la comunidad, la iglesia, etc. Los individuos no serían más que instrumentos de esa totalidad y deberían ponerse a su servicio, sacrificando todos sus intereses personales. Los sistémicos sostienen que los individuos, las personas, son miembros de los sistemas sociales, los que se caracterizan por poseer propiedades supraindividuales, tales como la eficiencia (o ineficiencia), la estabilidad (o inestabilidad) y la estructura social. A diferencia de los holistas, consideran que los sistemas no pueden entenderse a menos que se los analice en sus componentes individuales, y la conducta individual no se puede entender al menos que se lo ubique en una red social o sistema social; es decir, nosotros hacemos a la sociedad y la sociedad nos hace a nosotros. Sostienen, así como hay valores individuales también los hay sociales.

Para Popper (1973) y otros pensadores de renombre mundial, el holismo filosófico es anticientífico, por el hecho que sostiene que un todo, no puede ser objeto de estudio científico, no permite el análisis, no es posible observar o describir un trozo del mundo o de cualquier cosa, porque si cogemos un organismo y lo trasladamos pierden muchas de sus propiedades; si lo matamos es un organismo inerte que es totalmente diferente. Pero la ciencia necesita fijar su objeto de estudio, limitar una porción de la realidad para su estudio; en estas acciones, es cierto que pierden propiedades, pero permanecen las propiedades que interesan en la investigación.

El enfoque sistémico prácticamente reúne a los holistas, racionalistas e individualistas, el enfoque sistémico permite el análisis y la síntesis, al igual que los holistas sostiene que la suma de las partes es diferente al todo, permite la visión total de los fenómenos, pero también la de sus partes, todos sus componentes de su estructura están en íntima relación y lo más importante se autorregula e interactúa con su medio ambiente. **Estas son las razones, que, en el presente trabajo, se trate la gestión desde la perspectiva de la teoría de sistemas**

Entre las principales concepciones filosóficas del mundo están la metafísica y la dialéctica (se identifica con el enfoque sistémico) , la primera se identifica con la física newtoniana que considera al universo espacio – tiempo estático, predeterminado y sin cambios; y la segunda se identifica con la física cuántica que concibe al universo como complejo, caótico, en continuo movimiento y cambio, que se rige por el principio de indeterminación de Heisenberg.

Los paradigmas filosóficos del mundo influyen en todas las dimensiones del conocimiento, en la economía en la ciencia, la política, sociología, entre otras. Así la educación memorística, bancaria, con normas rígidas, se fundamenta en la concepción metafísica, ya que se educa para un mundo platónico, estático sin cambios, pues según Aristóteles la esencia de las cosas no se puede cambiar, por ejemplo, no se puede cambiar la esencia del hombre ya que es eterna e inmutable. En contraposición la concepción dialéctica del Mundo, al igual que la sistémica, percibe al hombre como su educación en continuo cambio.

En el caso de la gestión, como se vio anteriormente, los modelos han ido evolucionando, desde el modelo normativo de Taylor y Fayol de la década de los 80 caracterizado por ser rígido, abstracto y determinista; hasta los modelos modernos de carácter sistémico, más flexibles y concretos, como el modelo de calidad total, reingeniería y lingüístico; y últimamente los que se fundamentan en las investigaciones de Helton Mayo sobre las relaciones interpersonales. En el modelo formativo predomina la concepción metafísica; ya que se caracteriza por ser abstracto, determinado, racionalista, seguro, rígido, autoritario, de arriba hacia abajo, homogéneo unidimensional y centralista. En cambio, en los últimos modelos de gestión tienden a la concepción sistémica del mundo, ya que se caracteriza por ser concretos, indeterminados, inciertos, de abajo hacia arriba, flexibles, diversos y multidimensionales.

**Fundamentos epistémicos.** - A partir del estudio de la teoría de sistemas y del enfoque sistémico de la gestión educativa de la presente investigación, se evidencia la necesidad de que se desarrolle una metodología para mejorar la gestión de los procesos de formación docente, sustentado en un modelo teórico que tenga en cuenta la concepción sistémica del mundo, la normatividad vigente, las normas internacionales de calidad y los modelos de gestión de calidad.

La gestión educativa es perfectamente comprensible si lo enfocamos desde la teoría de sistemas, al considerar las instituciones educativas como sistemas abiertos, el ambiente

que lo rodea es el contexto socio cultural, con el que está en continua interacción. Todo lo que está al interior de la institución educativa es su contexto interno. La gestión relaciona ambos contextos.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización, es el medio donde se dan las entradas y salidas del sistema. En términos de gestión educativa, el entorno externo de las instituciones educativas lo constituyen los clientes, proveedores, egresados, padres de familia, las otras organizaciones sociales, leyes y normas, la sociedad, políticas educativas, ambiente ecológico, etc. La organización no puede existir sin su entorno porque se nutre y vive de él. Por ello, la relación de las instituciones educativas con su entorno es de suma importancia; es por eso que entre las dimensiones de la formación docente está la proyección comunitaria y la formación profesional, en esta última se busca la aplicación práctica del conocimiento para transformar la realidad dentro y fuera del sistema. Sin embargo, todavía existen universidades e institutos encerrados en sus muros, sin ninguna proyección a las comunidades que los rodean; en el caso del Perú, las relaciones de las instituciones educativas con su entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno) Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno.

El contexto interno lo constituyen la estructura del sistema y la relación con sus elementos, es aquí donde se procesan las entradas para producir los productos o resultados. En el sistema educativo las personas como miembros de la organización constituye el componente más importante del sistema. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. El caso es, que existen instituciones educativas, en el que los alumnos, administrativos, docentes, etc. no participan activamente en el logro de los objetivos de la organización, no forman una comunidad de aprendizaje. Según Sengue (2012), la organización para que sea inteligente debe tener una visión compartida, pensamiento sistémico, trabajo en equipo, superar los supuestos y tener dominio personal.

En el enfoque sistémico de la gestión educativa existe un problema especial, que es el hecho de que el objeto de la gestión es formar seres humanos, entran al sistema supuestamente con ciertas características y salen del sistema con otras características llamadas competencias. Las entradas y salidas son personas, el fin del sistema es educar personas. La gestión educativa consiste en transformar seres humanos, pero la conducta de los seres humanos es personal, porque tiene el libre albedrío depende de

él para actuar correctamente o incorrectamente. Formar un ser humano no es lo mismo que construir una máquina en base a un procedimiento algorítmico que no falla, que inexorablemente conduce al producto o resultado. Por eso resulta polémico hablar de resultado o producto de la gestión educativa, porque aplicando el mismo procedimiento a una sección de alumnos se obtienen resultados diferentes. La retroalimentación ayuda en algo, pero no es definitivo, siempre existirá el problema, ya que los seres vivos reaccionan en forma diferente a los mismos estímulos.

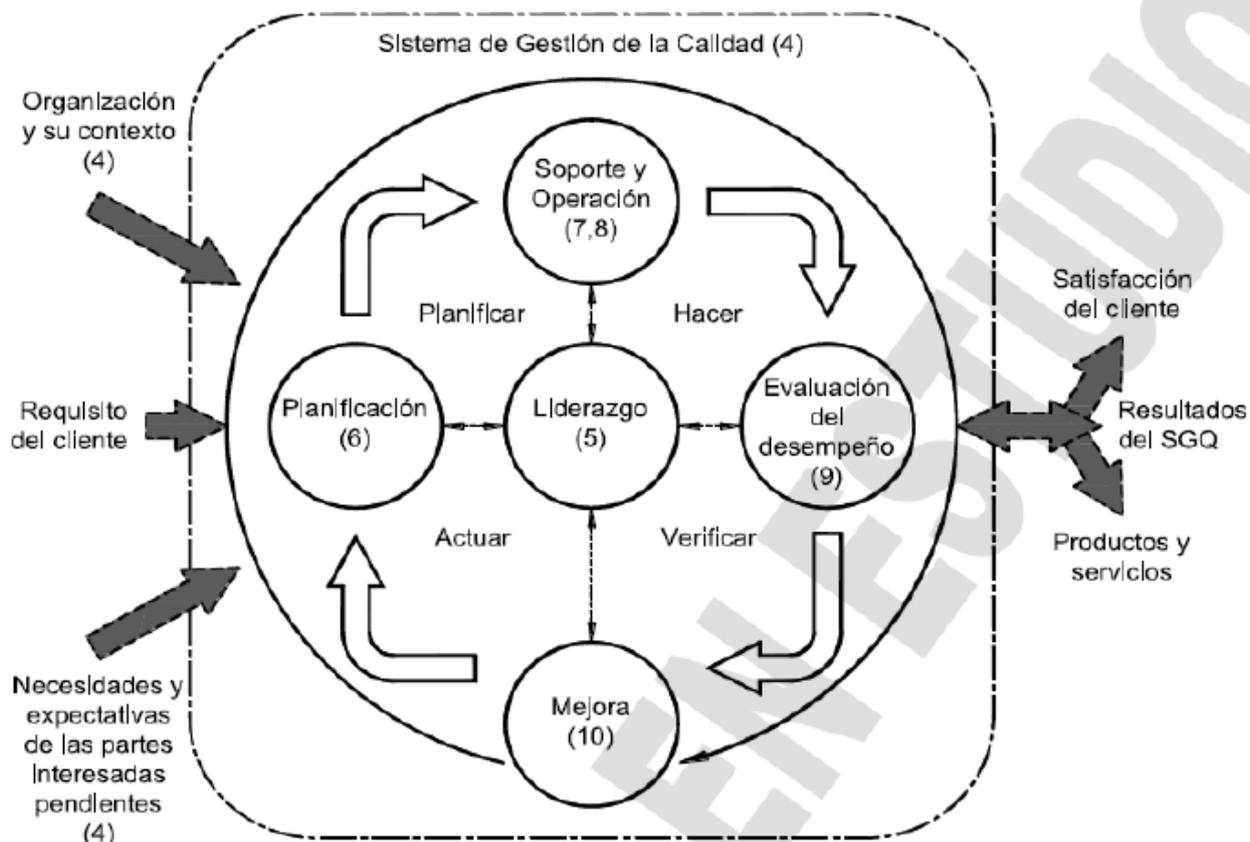
Para conceptualizar el significado de sistema de gestión de la calidad, se hace necesario recordar el concepto de sistema que se trató al iniciar este capítulo. Sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí y organizados para alcanzar un objetivo o finalidad. Es decir, se habla de sistema, no cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además esos elementos se relacionan con una finalidad, si se trata de personas se organizan en equipos de trabajo para alcanzar sus objetivos; los fines pueden ser diversos como mantener la vida de un organismo, alcanzar las competencias de un perfil profesional, producir algún producto, etc.

Entonces, el sistema de gestión de calidad está compuesto por diferentes elementos como: Procesos, Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección, personas, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todos estos se organizan y realizan una serie de proceso en función a objetivos que puede ser productos o servicios; si los resultados se obtuvieron con eficacia y eficiencia entonces se habrá realizado una gestión de calidad.

Cuando se trata de sistema de gestión, también se debe tener en cuenta otras características de los sistemas como la interacción con su ambiente, el equilibrio del sistema, la autodestrucción del sistema por la entropía o desgaste de la comunicación entre sus elementos. Pero la propiedad fundamental que mantiene “vivo” al sistema es la retroalimentación y control, gracias a esta propiedad se autorregula el sistema. La autoevaluación de los procesos formativos en una institución educativa sirve para la retroalimentación de los procesos que no cumplieron la expectativa y/o estándar de calidad, esta propiedad permite la mejora continua de la calidad educativa.

En la teoría de Henry Fayol, la retroalimentación se da a través las llamadas funciones administrativas: planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole. En los modelos de calidad internacionales mencionados anteriormente, cada modelo fija sus elementos o etapas

de retroalimentación (Ver cuadro N° 18), el Modelo EFQM fija para su sistema de retroalimentación cuatro etapas: Enfoque, estrategia, despliegue, evaluación y revisión. El Modelo Deming también fija cuatro etapas: Planificar, hacer, comprobar y actuar. El sistema de gestión ISO 9001 fija las siguientes etapas: Planificación, soporte y operación, evaluación del desempeño y mejora, todas estas etapas conducidas por un liderazgo (ver figura 14).



**Figura 14. Sistema de gestión de calidad.**  
Fuente (ISO 9001, 2016)

## 2.8. DESCRIPCIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS FORMATIVOS

El modelo de gestión propuesto, es un sistema de calidad para la mejora de la gestión de procesos formativos en los institutos pedagógicos. Para su construcción se recopiló y analizó literatura relacionada con la teoría de sistemas, modelos internacionales de calidad, gestión educativa, el concepto de calidad, gestión por procesos, la evaluación de procesos formativos. El modelo está conformado por dos aspectos fundamentales: el mapa de procesos y el ciclo de la gestión de la calidad de los procesos, más adelante se hace la descripción de los componentes del modelo.

Para el mapeo de procesos se analizaron modelos de acreditación de diferentes países; en especial el Modelo de Acreditación del CONEACES; ya que el mapa de procesos expuesto en el cuadro N° 21 está en relación directa con las dimensiones, factores, criterios y estándares del modelo del CONEACES.

En la representación gráfica del modelo se muestra tres procesos internos de alto nivel: Misionales, de soporte, estratégicos y uno externo (impacto), que se localiza en el ambiente del sistema. Además, se muestra las cuatro etapas o elementos de la dinámica de la gestión: Planificación estratégica, ejecución, evaluación y mejora (ver figura N° 15).

La **característica** principal del modelo es su naturaleza **sistémica y recursiva**; está conformado por una conquetenación de procesos y sistemas, unos al interior del otro, la estructura del modelo se repite a diferentes niveles, cada proceso es un subsistema donde se cumple el ciclo de calidad. Por ejemplo, el proceso evaluación de los aprendizajes es un subproceso de la formación inicial docente, ambos procesos son sistemas y en ambos se cumple las etapas del ciclo de la gestión de la calidad (planifica, ejecuta, evalúa y mejora).

El enfoque sistémico de la gestión, permite comprender los procesos formativos en relación con el entorno socioeconómico, cultural y ecológico; muestra la necesidad de una retroalimentación constante del medio ambiente al interior del sistema sobre la pertinencia de los servicios y productos que oferta la institución, a fin que conduzca a una revisión permanente de los contenidos programáticos y sean ajustados a la dinámica del contexto. El enfoque por procesos permite evaluar los resultados y la mejora continua mediante la retroalimentación.

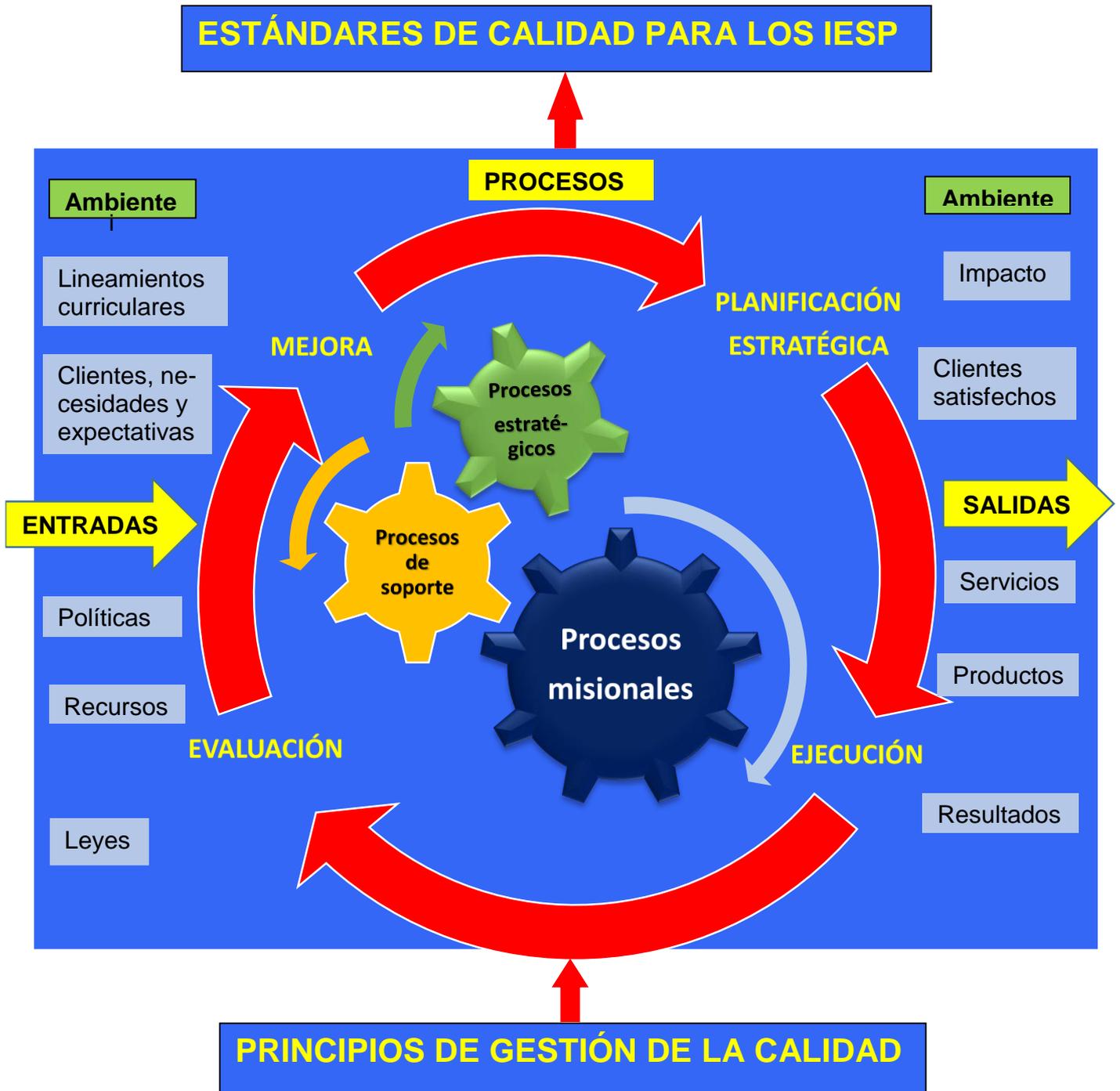


Figura 15. Representación gráfica del modelo teórico de gestión propuesto

### 2.8.1. Componentes del Modelo

La estructura del modelo está compuesta por la relación simbiótica entre procesos formativos y la dinámica de su gestión; los primeros lo conforman el mapa de procesos y los segundos son las etapas de la gestión de los procesos. En la representación gráfica del modelo (ver figura N° 15) se aprecia los procesos del más alto nivel: procesos misionales, de soporte y estratégicos; dinamizados por las principales etapas de la

gestión: Planificación, ejecución, evaluación y mejora. Además, otros procesos no visibles en el gráfico que están en el ambiente, como los procesos de impacto. Cada uno de estos componentes principales tienen sub componentes (ver mapa de procesos figura N° 16), los mismos que se detallan a continuación.

**Mapa de procesos de la formación inicial docente (figura 16).** - Los procesos desde el enfoque sistémico, son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo; que pueden ser personas, una solicitud de un bien o un servicio; en una salida; como profesionales, la entrega del bien o el servicio. En el proceso se agrega un valor en cada etapa de la cadena productiva; que pueden ser mejores condiciones de calidad al producto, menor precio, rapidez, facilidad, comodidad, competencias, calidad educativa entre otros.

Una de las características de los modelos administrativos antes de la década de los 90 era la gestión por funciones, al surgir el modelo de gestión de la calidad total, se recomienda la gestión por procesos. Las diferencias entre la gestión por funciones y la gestión por procesos se discutió anteriormente (ver cuadro N° 16). Estos dos enfoques se diferencian básicamente en la actitud de las personas que integran la organización; en el enfoque por funciones, como su nombre lo indica el servidor simplemente cumple con sus funciones que le corresponde, no se preocupa por coordinar con otros departamentos, tampoco es responsable de lo que sucede en las otras áreas, a pesar de ser parte del mismo proceso, no trabaja en equipo, le interesa solo lo que sucede en su departamento descuidando la problemática institucional, se castigan los errores. En el enfoque por procesos es todo lo contrario, el personal se identifica con la institución, trabaja en equipo para conseguir los resultados esperados, es responsable de su área, pero también de lo que sucede en las otras áreas, ya que es parte del mismo proceso; en vez de castigar errores se busca las causas y se desarrollan las capacidades de las personas. Es aquí la diferencia fundamental entre administración y gestión, en la primera no se les da importancia a las personas, en la gestión la participación de las personas es fundamental.

La otra diferencia fundamental entre la administración por funciones y la gestión por procesos, es que esta última es de carácter sistémico, las entradas a través de los procesos agregan valor agregado y se transforman en productos o resultados, los mismos que se evalúan y controlan, la retroalimentación es fundamental, ya que los productos que no han cumplido con los estándares de calidad se retroalimentan para corregir las fallas.

Según las normas ISO 9000, lo primero que se tiene que hacer para implementar un sistema de gestión de calidad es identificar los procesos que se dan en las instituciones; a esta acción se le conoce como **mapeo de procesos**. Existen diferentes niveles de procesos, primero deben identificarse los de más alto nivel (Nivel 0), (Nivel 1), luego los demás. En el caso de los institutos pedagógicos se han identificado tres procesos de alto nivel internos: Misionales, estratégicos y de soporte, y un externo que se ubica en el medioambiente del sistema que es el impacto social, con sus respectivos subprocesos.

Los procesos son parte del sistema de formación docente, como se nota en la figura 16; además de los procesos formativos; están las entradas, las salidas, la evaluación, el control y la retroalimentación. Las entradas y las salidas están en el medio externo del sistema. Las entradas lo constituyen los estudiantes, grupos de interés, políticas educativas, recursos, etc. en caso de los institutos pedagógicos las salidas son los estudiantes que egresan, previa evaluación y control, los que no alcanzaron las competencias del perfil profesional se los recicla para su retroalimentación. Además, el sistema interactúa con su medio ambiente, que este caso lo constituyen los centros de trabajo y la sociedad entera.

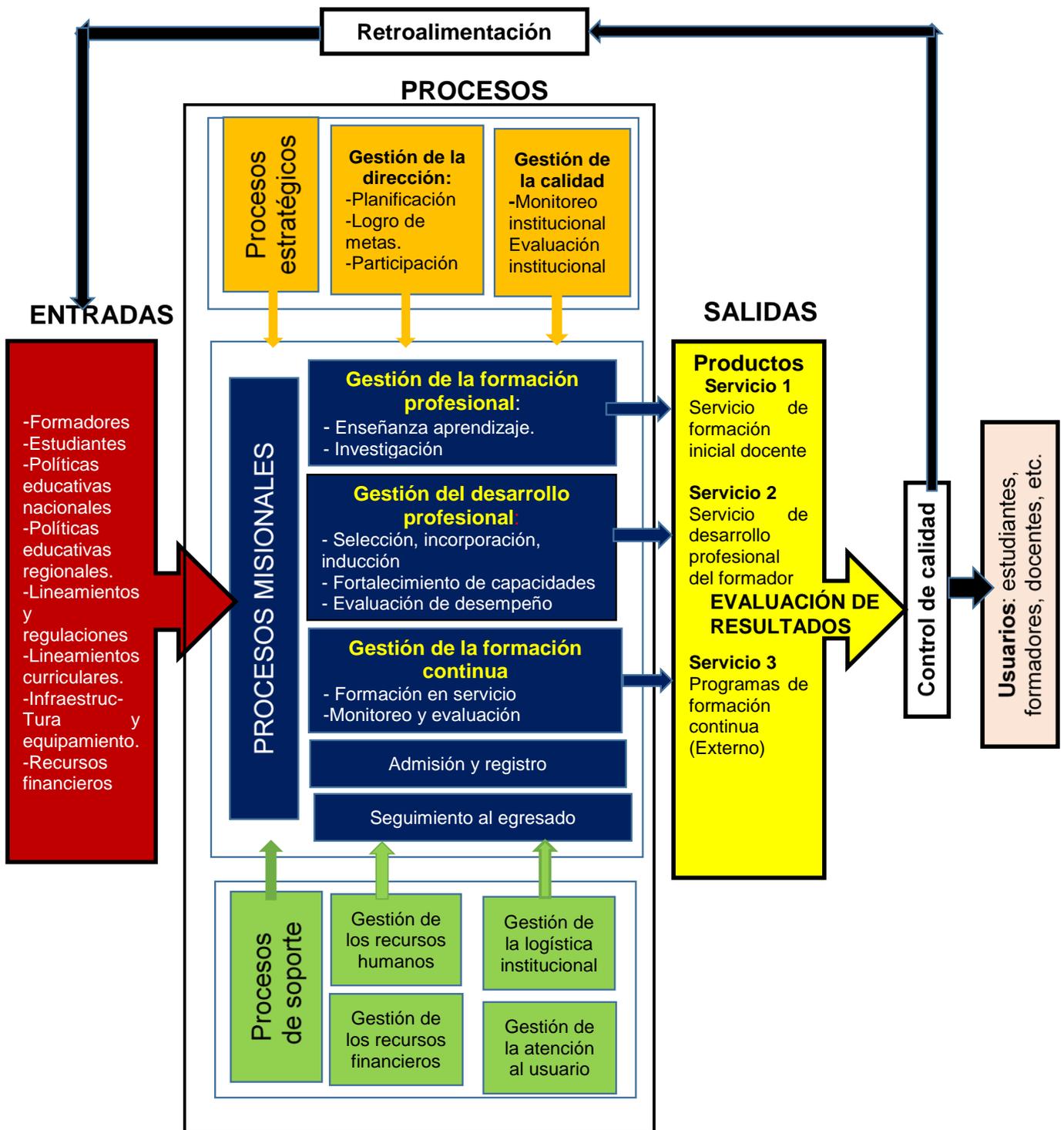


Figura 16. Mapa de procesos formativos de un IESP desde el enfoque sistémico

- **Procesos misionales:** son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o core business. En el caso de los institutos pedagógicos están conformado por los procesos de gestión de la formación inicial docente, que a su vez contiene a otros procesos de segundo nivel como el proceso de enseñanza – aprendizaje, investigación entre otros. Proceso de gestión del desarrollo profesional, que a su

vez contiene los procesos de selección, capacitación, evaluación, motivación entre otros. El otro proceso misional de primer nivel es la formación en servicio para docentes que ejercen la profesión fuera de la institución, que también tiene procesos secundarios como capacitación, monitoreo, acompañamiento entre otros.

- **Procesos estratégicos:** son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Se refiere a la planificación estratégica, cuyos dueños de los procesos son los directivos, el segundo nivel de procesos corresponde a la elaboración de los principales documentos de gestión entre ellos el Proyecto educativo Institucional, PAT, Plan de Mejora entre Otros.
- **Proceso de apoyo o soporte:** se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. En los institutos pedagógicos, entre los procesos del primer nivel están: gestión del personal de apoyo, gestión de los recursos financieros, gestión de atención al usuario y gestión logística. En el segundo nivel están capacitación del personal de apoyo, servicios de salud, infraestructura, etc.
- **Procesos de impacto:** Son los que están en el ambiente del sistema, en el contexto exterior, son importantes estos procesos porque interactúan con los procesos internos. En el primer nivel esta la gestión de la imagen institucional, la proyección social y el seguimiento a los egresados. Entre los procesos de segundo nivel están reconocimiento público, sostenibilidad, satisfacción de egresados, etc.

**Cuadro 21:**  
**Mapa de los principales procesos del IESP por niveles**

NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2
Planificación estratégica	Gestión de la dirección	Proyecto Educativo Institucional.
		Organización y gestión administrativa.
		Planificación presupuestal.
	Gestión de la calidad	Sistema de gestión de la calidad.
Plan de mejora.		
Misionales	Gestión de la formación inicial docente.	Admisión
		Diseño curricular.
		Enseñanza aprendizaje.
		Titulación
		Tutoría
		Investigación.

NIVEL 0	NIVEL 1	NIVEL 2
	Gestión del desarrollo profesional de formadores.	Selección de los formadores.
		Actividades complementarias a la formación (Capacitación)
		Asignación de cargos.
		Evaluación docente.
		Motivación de los formadores.
	Gestión de la formación continua.	Programa de formación en servicio..
Evaluación de la formación continua.		
De soporte	Gestión de los recursos humanos.	Capacitación del personal de apoyo.
		Evaluación.
		Estímulo al personal de apoyo.
	Gestión de los recursos financieros.	Ejecución presupuestal.
		Evaluación presupuestal.
	Gestión de atención al usuario.	Beneficios asistenciales.
		Servicios de salud.
		Recreación y cultura.
	Gestión de la logística institucional.	Infraestructura y equipamiento.
		Sistema de información
De impacto	Gestión de Imagen institucional.	Reconocimiento público.
		Opinión de usuarios.
	Gestión de proyección social.	Servicios comunales.
		Sostenibilidad.
		Alianzas estratégicas.
	Gestión de egresados	Registro de datos de egresados.
		Satisfacción de egresados.
Inserción laboral.		

Fuente: Propia

**Objetivos del modelo.** - Facilitar el entendimiento de la relación lógica entre los componentes del sistema de gestión (las entradas, procesos formativos, salidas, ambiente) y las etapas de la dinámica de la gestión administrativa (planificación estratégica, ejecución, evaluación y mejora).

Analizar e identificar los principales procesos formativos de la institución formadora de docentes, para detectar errores en la secuencia e intercambio de procesos, a fin de mejorarlos y facilitar logro de objetivos institucionales.

Comprender sistemáticamente los procesos de gestión formativos y su dinámica para producir los resultados esperados.

Entender la autoevaluación como un proceso de retroalimentación, que permite el mejoramiento continuo hacia el logro de altos niveles de calidad en la educación superior.

Generar aportes teóricos para la construcción de un modelo de gestión de la calidad en los Institutos de Educación Superior Pedagógico, que permita superar los empirismos aplicativos, empirismos normativos, restricciones y deficiencias en la gestión institucional.

**Dinámica del modelo.** - El funcionamiento del modelo corresponde a la de un sistema abierto, consta de tres fases: entrada, proceso y salida, además una fase complementaria la retroalimentación. Las fases que se dan al interior del sistema son los procesos y la retroalimentación, y las fases externas, entradas y salidas, se dan en el ambiente del sistema.

En la fase de entrada, se provee al sistema de todos los recursos materiales, económicos, humanos y normativos necesarios para producir el servicio o producto. En el caso del sistema de formación docente constituyen las entradas: los lineamientos curriculares, estudiantes, docentes, políticas educativas, recursos económicos, equipos, etc.

La fase del proceso es la más importante, porque es aquí donde las entradas se transforman o colaboran en la elaboración de los productos y servicios. En esta fase intervienen no solo un proceso. sino toda una jerarquía de procesos desde el más alto nivel al más bajo, todos orientados a lograr los objetivos del sistema. Es aquí donde tiene lugar la gestión de los procesos formativos, entendiéndose esta como *el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo*, en este caso el objetivo es la formación docente. En la gestión de los procesos se dan cuatro etapas: planificación, ejecución, evaluación y mejora, y afecta a todos los niveles. Por ejemplo, el proceso de primer nivel, la gestión de formación profesional se inicia con la planificación de la carrera, luego tiene que ejecutarse lo planificado, evaluar los perfiles profesionales y mejorarlos, lo mismo sucede en un proceso de bajo nivel, como es el caso de una sesión de aprendizaje, primero se tiene que planificar la clase, ejecutar o desarrollar la clase, evaluar la clase y por último mejorar la clase, que puede ser a través de una retroalimentación para los rezagados. Este ciclo se repite para todos los procesos, inclusive para las actividades, ya que estas también son procesos, pero de muy bajo nivel.

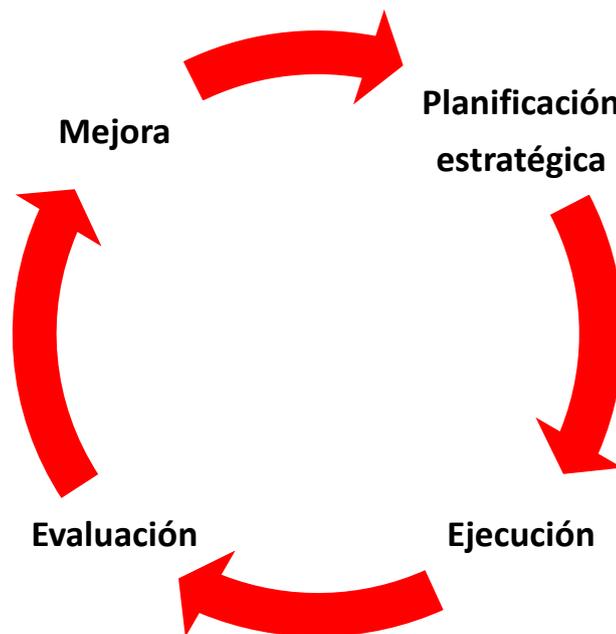
La fase de salida del proceso, lo constituye los productos y los servicios, en el caso del sistema de formación docente las salidas son servicios educativos, los estudiantes que ingresaron al instituto pedagógico después de ser transformados por los procesos formativos salen profesionales competentes. Esta etapa también es de suma importancia porque se da el proceso de control, lo que permite la retroalimentación. Estudiante que no posee las competencias del perfil profesional se recicla para retroalimentarlo.

El modelo se denomina gestión de la calidad educativa, porque a diferencia de otros, se fundamenta en el ciclo de calidad de Deming y los principios de calidad establecidos mundialmente, para la evaluación de los procesos toma como referencia los estándares de calidad establecidos por el CONEACES. Además, permite la mejora continua, a través de los procesos de evaluación, control y retroalimentación. Precisamente entre las causas de la deficiente calidad educativa está la desatención, por parte del docente, a las etapas del ciclo de la calidad, generalmente no se realiza la correcta evaluación de los resultados ni la mejora continua a través de la retroalimentación.

El modelo también nos permite visualizar la importancia de la interacción del sistema de formación docente con su ambiente, el sistema se nutre de los elementos del contexto exterior; los servicios y egresados tienen un impacto en el medio sociocultural y económico; los impactos negativos debilitan al sistema, por lo que tiene que adecuarse al continuo cambio del contexto exterior.

**Ciclo de gestión del modelo.** - En la administración clásica, a estas etapas, se les conoce como funciones administrativas y son las siguientes: Planificación, organización, dirección, evaluación y control; en la administración moderna o gestión se les llama elementos o etapas de la retroalimentación, el número y el nombre de los elementos varía según el modelo de calidad, en el modelo Deming son cuatro: planificar, hacer, verificar y actuar; llamado también Ciclo PHVA o PDCA. En el modelo de gestión de la calidad que se propone, también tiene cuatro etapas, pero con significados y nombres algo diferentes: Planificación estratégica, ejecución, evaluación y mejora.

El ciclo de la calidad propuesto es sistémico y se realimenta produciendo la mejora continua. Otra característica del modelo planteado, es que el ciclo de la calidad afecta a todos los procesos del sistema, incluyendo a los que se encuentran en el exterior, como son los procesos de impacto. En todos ellos se realizan actividades de planificación, ejecución, evaluación y mejora. A continuación, se describen estas etapas.



**Figura 17: Ciclo de la gestión de los procesos formativos.**

**Planificación estratégica.** – Es el inicio del ciclo de la calidad, se puede definir como el proceso que determina los objetivos y políticas generales de una organización a largo y mediano plazo, elaborado por la cúpula directiva, que afecta a toda la organización, y cuya finalidad es gestionar la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir los objetivos institucionales.

Los Objetivos de la Calidad deben ser medibles y coherentes con la Política de la Calidad. La Alta Dirección debe asegurarse de que la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza con el fin de cumplir los Requisitos Generales de las Normas, así como los Objetivos de la Calidad. Y que se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican y realizan cambios en el mismo (ISO, 2015).

La planificación estratégica tiene los siguientes pasos: análisis interno y del entorno, Establecimiento de la misión y visión, elaboración del FODA, planteamiento de objetivos estratégicos, determinación de políticas generales; elaboración de objetivos específicos, estrategias y resultados, cronograma y presupuesto.

Además de la planificación estratégica, en las organizaciones se dan la planificación táctica y operativa. La planificación táctica se caracteriza por darse en los departamentos o en los órganos de línea y se proyectada a mediano plazo. La operativa se da en la base de la pirámide organizacional son acciones a corto plazo.

En la planificación táctica se consideran las siguientes fases: a) Identificación del problema en el área o departamento b) Formulación y análisis de alternativas. c) Determinación de objetivos y metas.

La planificación estratégica se materializa con la planificación operativa, esta tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido. La programación a nivel operativo se reduce a: Objetivos operativos. Determinación de acciones a ejecutar. Organización y programación de actividades y recursos.

Responsabilidades de la alta Dirección de la organización:

- Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- Organizar los documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos, y los registros requeridos por las normas de calidad.
- Transmitir a la Organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los requisitos legales.
- Asegurar la disponibilidad de los Recursos.
- Asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

**Ejecución.** - Es la segunda etapa del ciclo de calidad, en esta etapa se implementa y ejecuta el plan estratégico, es necesario que se efectuó tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para ir evaluando los procesos y/ o corrigiendo los desajustes.

Para la ejecución de cualquier tipo de planificación, Plan Estratégico, Plan Operativo, programa, Proyecto, presupuesto o cualquier otro. En primer lugar se necesita de una organización con las personas adecuadas y en función de los objetivos; tener los recursos materiales y económicos suficientes; se debe tener los conocimientos de los procesos de la elaboración del producto o la prestación del servicio; otro aspecto importante es la comunicación entre las personas entre los diferentes estamentos; y finalmente la organización de la documentación. A continuación, se hace un resumen de las recomendaciones ISO 9001 (2015) sobre los aspectos mencionados:

- *Personas.* - Determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos. Se debe tener en cuenta las capacidades y

limitaciones de los recursos humanos en relación con el perfil del puesto. La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política de la calidad; b) los objetivos de la calidad pertinentes; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño. d) las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

- *Recursos materiales y económicos.* - Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad: Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura, equipamiento y tecnología necesaria para que la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. Determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios que se oferta.
- *Conocimientos.* - La organización debe agenciarse de los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario. Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.
- *Comunicación.* - La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.
- *Documentación.* - Creación, actualización y control de la información documentada. Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia); b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico); c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación. Se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite; b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad). La información documentada

conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra las modificaciones no intencionadas.

**Evaluación y control.** - Es la tercera etapa del modelo de calidad. La evaluación es una herramienta de acceso al conocimiento de una situación determinada, la cual se considera un medio, más que un fin. Sugiere valorar y contrastar de manera periódica lo que se hace (prácticas) con lo esperado (resultados), para tomar decisiones sobre lo que obstaculiza o lo que favorece el logro de los propósitos planteados. Es la fase de verificación que permite comparar los resultados obtenidos contra los esperados (Estándares de Calidad, metas, objetivos). La evaluación hace referencia a una valoración que contribuya al mejoramiento continuo de la educación (PEI IESPMFGB, 2015).

La evaluación es uno de los procesos más importantes en el modelo de la calidad educativa, ya que tiene por objetivo la medición de los resultados y dificultades en el cumplimiento de las metas previstas de aprendizaje, destrezas y competencias comprometidos con los estudiantes, la sociedad y el estado, así como proponer políticas, programas y acciones para alcanzar los estándares de acreditación institucional.

La supervisión, el monitoreo y la evaluación se complementan, pero existe pequeñas diferencias conceptuales: se supervisan procesos, se monitorean actividades y se evalúan resultados. Además de estos procesos existe el control de calidad que se da en las entradas, en los procesos internos, las salidas y el desempeño de todo el sistema incluyendo el personal. El control va acompañado del reciclaje y retroalimentación. En el caso de los servicios educativos, cuando no cumplen con los estándares o perfiles profesionales pueden realimentarse. La autoevaluación institucional acompañado de la retroalimentación produce la mejora continua. A continuación, se hace un resumen de las normas ISO 9001 (2015) respecto a la evaluación y control.

- *Evaluación y control de las entradas al sistema.* - La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones. La organización debe asegurarse de que los procesos, productos

y servicios suministrados externamente que no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. Determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

- *Evaluación y control de los procesos internos.* - La organización debe implementar la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando se apliquen: a) la disponibilidad de información documentada que defina: las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar; b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento medición adecuados; c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios..
- *Evaluación y control de las salidas.* - La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios. La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: a) corrección; b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de productos y servicios; c) informar al cliente; d) Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión. En el caso del servicio educativo se puede retroalimentar el servicio. Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes. La organización debe mantener la información documentada que: a) describa la no conformidad; b) describa las acciones tomadas; c) describa todas las concesiones obtenidas; d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.
- *Evaluar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.* - La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados. La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y

expectativas aplicando encuestas o cualquier otro instrumento que mida la percepción del cliente o grupo de interés; evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad de los productos y servicios; b) el grado de satisfacción del cliente; c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades; f) el desempeño de los proveedores externos; g) el desempeño del personal; f) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad h) producir cambios en los productos o servicios de acuerdo a las necesidades del contexto.

**Mejora.** - Con esta actividad se cierra el ciclo de calidad, según Riaces (2014) es el Incremento de la calidad de una institución, programa o actividad docente, investigadora o de gestión. Normalmente, se contrasta con criterios o estándares previamente establecidos para alcanzar niveles superiores de calidad. La mejora de la Calidad parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad; y la mejora continua es la actividad o actividades recurrentes para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

La mejora es la etapa complementaria a la evaluación; pues esta última mide los avances sobre aspectos específicos como logro de resultados, impacto de estrategias didácticas en el aula y otros en comparación con el estado inicial. También contribuye con conocimiento particular sobre el cumplimiento de metas y permite evaluar juicios de valor sobre los factores que afectaron o mejoraron el proceso. En cambio, en la mejora se toma decisiones para superar las deficiencias encontradas en la evaluación de los procesos. Parte del proceso de mejora es la sistematización.

La sistematización no tiene por objetivo evaluar los resultados de la experiencia si no comprender los factores del proceso, su principal contribución está en dar a conocer el proceso de la experiencia y los aspectos claves del éxito o fracaso de la misma. La evaluación pregunta ¿Qué se logró? Y la sistematización ¿Cómo se logró?, ¿Por qué se logró? o ¿Por qué no se logró? Y ¿Qué hacer con los logros?

La norma ISO 9001 (2015) recomienda las siguientes acciones correctiva y preventivas para la mejora continua de la calidad.

- Las *acciones correctivas* son aquellas que se ejecutan cuando se descubre una **no** conformidad en un producto o se presenta una queja de un cliente. La

Organización debe realizar *Acciones Correctivas* para eliminar las causas de no conformidades, a fin de prevenir que vuelvan a ocurrir, entre estas se recomienda: Revisar las no conformidades. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Determinar las causas de las no conformidades. Evaluar la necesidad de acciones para que las no conformidades no vuelvan a ocurrir. Es necesario definir procedimientos por escrito sobre cómo tratar las quejas de los clientes, como investigar las causas de las no conformidades y como eliminarlas.

- Las *acciones preventivas* se deben realizar cuando se encuentran *causas potenciales de no conformidad*. La Organización debe determinar *acciones preventivas* para eliminar las causas de no conformidades *potenciales*, para prevenir su ocurrencia, tales como: Detección de causas potenciales de no conformidad. Realizar acción preventiva. Definir tratamiento del problema. Determinar las no conformidades potenciales y sus causas. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades. Revisar las acciones preventivas tomadas.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

Este capítulo trata del aporte práctico de la investigación, responde al cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación: 5) Diseñar una metodología como concreción del modelo teórico de gestión de calidad de los procesos formativos, para mejorar los resultados de la autoevaluación con fines de acreditación institucional. 6) Valorar la efectividad y validez de la metodología propuesta, aplicándolo al proceso de autoevaluación del IESPP “MFGB” con fines de acreditación institucional. Como aporte práctico de la investigación, se elabora la metodología, sustentada en el modelo teórico de gestión desarrollado en el capítulo anterior, para mejorar la gestión de los procesos formativos del IESPP “MFGB”. De acuerdo a la hipótesis planteada y al diseño de investigación, se aplica la metodología a la autoevaluación institucional con fines de acreditación. Finalmente se dan las conclusiones y recomendaciones.

Antes de aplicar la metodología para mejorar los procesos formativos del IESPP “MFGB”, se realizó una primera autoevaluación inicial, aplicando una encuesta, dividida en cuatro partes, una por dimensión de la variable dependiente. La encuesta consistió en 70 preguntas de opinión sobre nivel de los estándares de calidad de los procesos formativos, 17 correspondientes a la dimensión gestión institucional, 25 a la dimensión procesos académicos, 19 a la dimensión servicios de apoyo y 9 a la dimensión resultados e impacto. Todas las preguntas responden a los criterios de calidad establecidos en el Modelo de Acreditación del CONEACES.

Para comprobar la efectividad y validez de la metodología se aplicó hasta en dos evaluaciones internas. Ambas fueron realizadas por el Comité de calidad (presidido por el investigador) en colaboración de los equipos de trabajo. Se evaluó estándar por estándar utilizando diversas técnicas (encuestas, entrevistas, observación y análisis documental), respaldando las evaluaciones con las evidencias pertinentes. Se está presentando solo los resultados de la evaluación inicial preliminar y la autoevaluación final con fines de acreditación, resultados que sirvieron para obtener las conclusiones y sugerencias. La documentación completa de la autoevaluación final consta de más de 3000 folios la misma que ha sido verificada por la empresa de evaluación externa BQS SAC.

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

La encuesta valorativa se aplica a una muestra de docentes, estudiantes y administrativos del IESPP “MFGB”, consta de 70 ítems correspondientes a los estándares de calidad de los procesos formativos (ver anexo I). Los niveles valorativos se definen de la siguiente manera:

- Existencia (nivel 1): Ausencia o presencia de escasa evidencia de desarrollo en el estándar. Cualitativamente calificado como **pésimo**.
- Despliegue (nivel 2): Inicio del trabajo sobre el estándar. Cualitativamente calificado como **malo**.
- Apropiación (nivel 3): se construye el compromiso con el desarrollo del estándar. Cualitativamente calificado como **regular**.
- Profundización (nivel 4): Aplicación cotidiana de las buenas prácticas en el desarrollo del estándar, orientadas a la mejora. Cualitativamente calificado como **bueno**.
- Mejoramiento continuo (nivel 5): La mejora continua del estándar está integrada dentro de las prácticas cotidianas de la institución o carrera profesional. Cualitativamente calificado como **excelente**.

**Aprobación de estándares.** Según las normas del CONEACES. Para 51 estándares, el nivel mínimo aprobatorio es de cuatro (4) y el máximo nivel cinco. De los 70 estándares solo 19 se aprueba con el nivel mínimo de tres (3) y máximo cinco.

#### 3.1.1. Resultados de la Autoevaluación Inicial de los Procesos Formativos

##### Encuesta n° 1 (ver anexo 1)

**Objetivo:** Valorar el nivel de estándares según los criterios de calidad de la dimensión gestión institucional.

**Tabla 1**

##### Resumen del Procesamiento de los Casos

	N	%
Casos Válidos	19	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	19	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 2****Estadísticos de Fiabilidad**

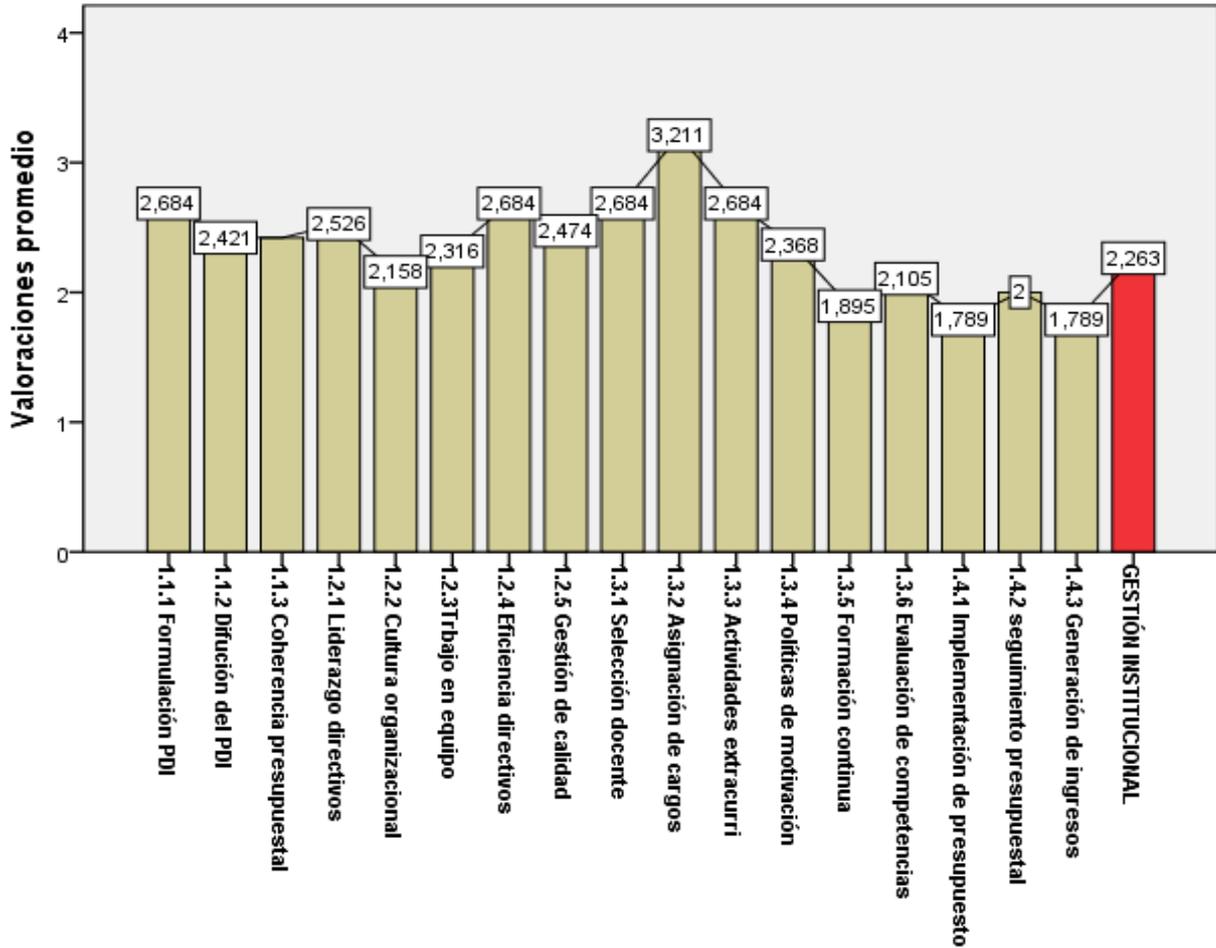
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,947	,949	17

**Tabla 3****Estadísticos de Resumen de los Elementos**

	Medi a	Mínim o	Máxim o	Rango	Máximo/míni mo	Varianza	N de elemento s
Medias de los elementos	2,365	1,789	3,211	1,421	1,794	,144	17
Varianzas de los elementos	,834	,339	1,211	,871	3,569	,057	17

## DIMENSIÓN 1: GESTIÓN INSTITUCIONAL

### VALORACIÓN POR ESTANDAR



VALORACIONES: 1=Peşimo, 2=malo, 3=Regular, 4=Bueno, 5=Exelente

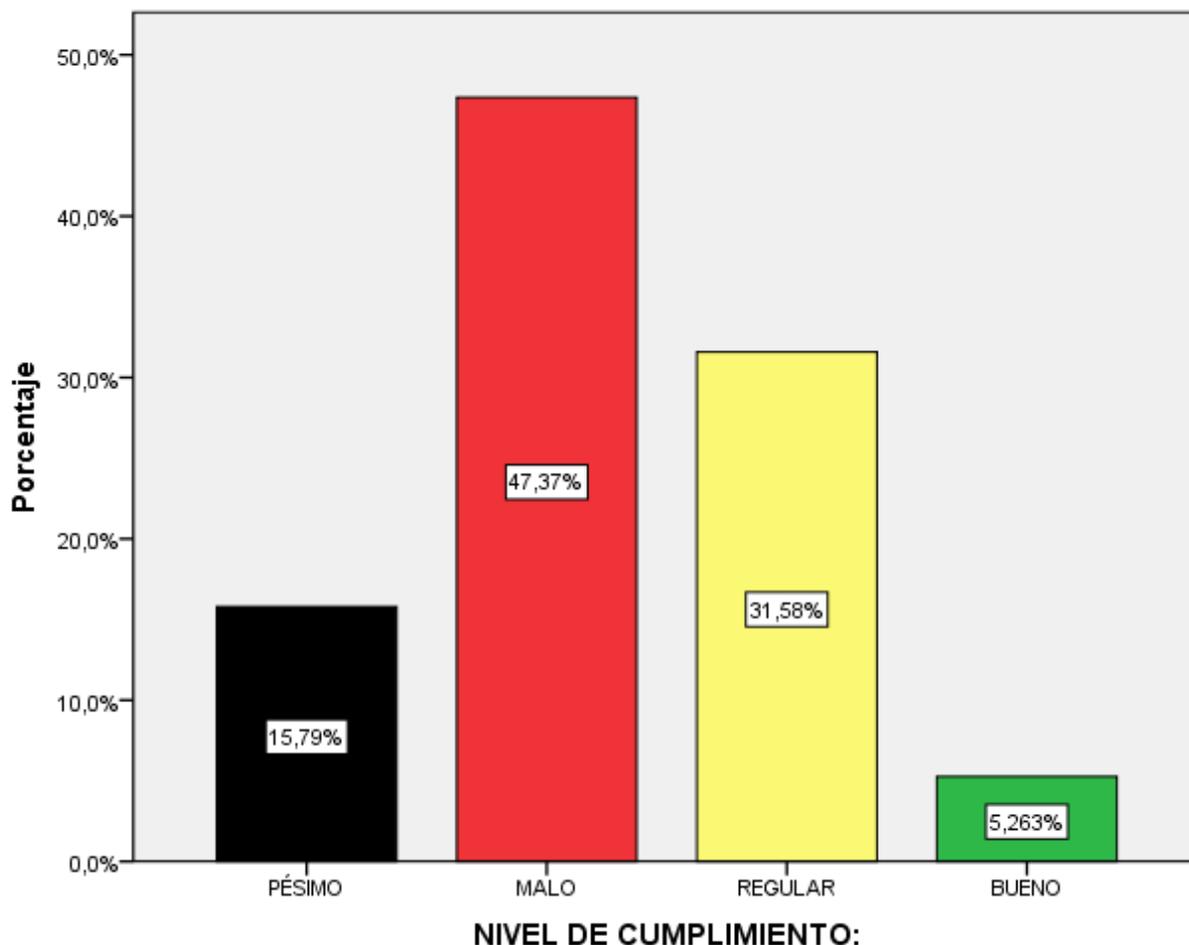
### Gráfico 1. Niveles de valoración por estándar según opinión de la comunidad educativa del IESPP "MFGB"

Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina

**Análisis gráfico 1.** El promedio del nivel de los 17 estándares 2.263 (barra roja), lo que significa la desaprobación de la dimensión. Según los encuestados no se aprueba ningún estándar, ya que el nivel de calidad de gestión aprobatorio en esta dimensión es de 4 a 5. Los niveles más bajos están en la gestión de recursos (1.78), implementación de presupuesto (1.78) y formación continua (1.89), el más elevado se refiere a la asignación de cargos (3.211). En conclusión, el nivel de calidad de gestión de esta dimensión está entre malo y regular.

## DIMENSIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL

### PORCENTAJES POR NIVELES



1=pésimo, 2=malo, 3=regular, 4=bueno, 5=exelente

**Gráfico 2. Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP "MFGB"**

Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina

### Análisis gráfico 2

Respecto a la gestión de la calidad de los procesos formativos, en la dimensión de gestión institucional, el 47.37 % de los encuestados opina que es de mala calidad (nivel 2); el 31.58 % opina que es de regular calidad (nivel 3); solo el 5.263 % afirma que la gestión institucional es buena (nivel 4); pero existe un 15.79 % de los encuestados que afirma que la gestión institucional es de pésima calidad (nivel 1).

## ENCUESTA N° 2 (ver anexo 1)

**Objetivo:** Valorar el nivel de estándares según los criterios de calidad de la dimensión procesos académicos.

**Tabla 4**

### Resumen del Procesamiento de los Casos

	N	%
Casos Válidos	19	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	19	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 5**

### Estadísticos de Fiabilidad

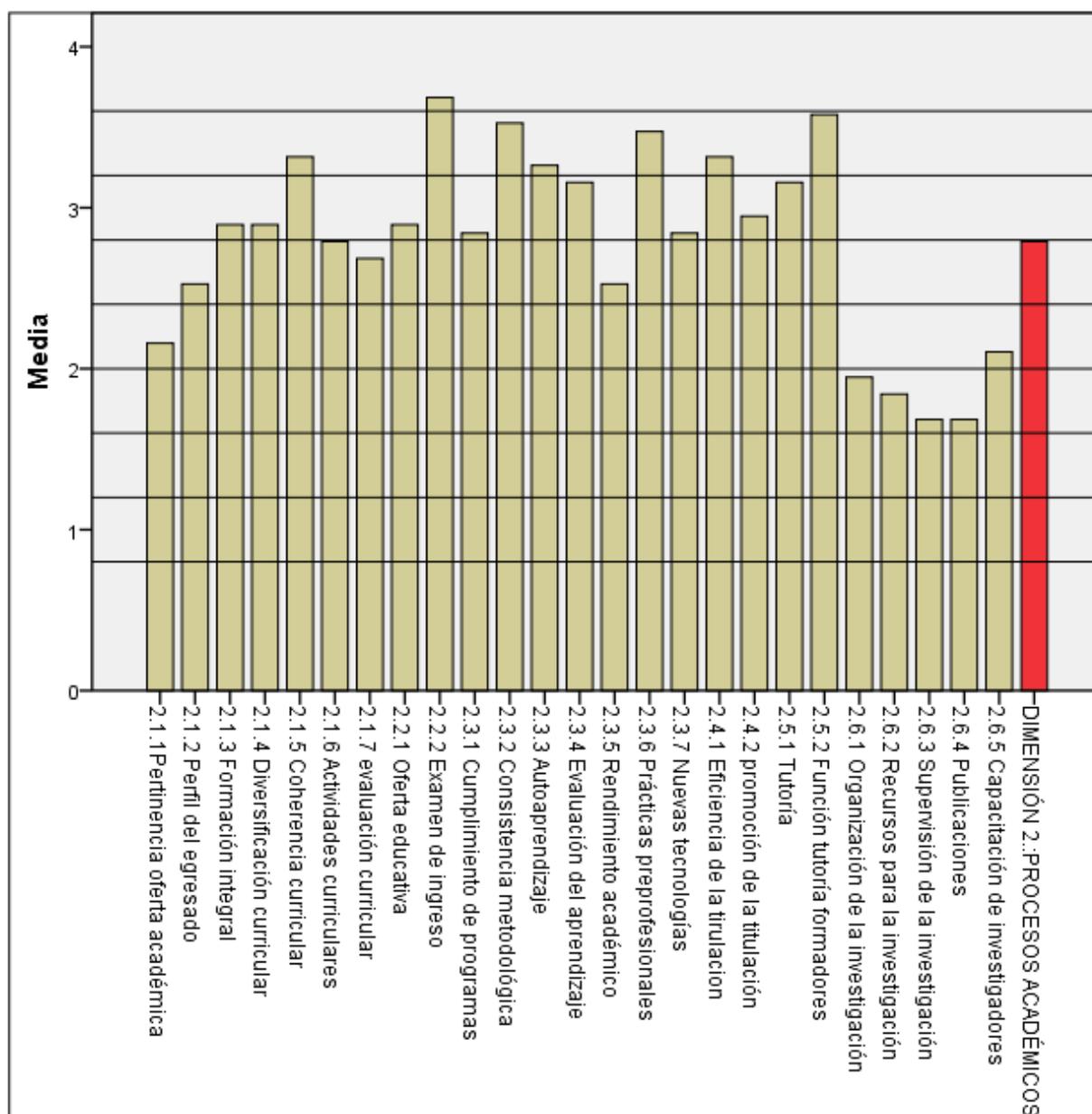
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,954	,957	25

**Tabla 6**

### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	2,789	1,684	3,684	2,000	2,188	,359	25

## DIMENSIÓN 2: PROCESOS ACADÉMICOS NIVELES POR ESTÁNDAR



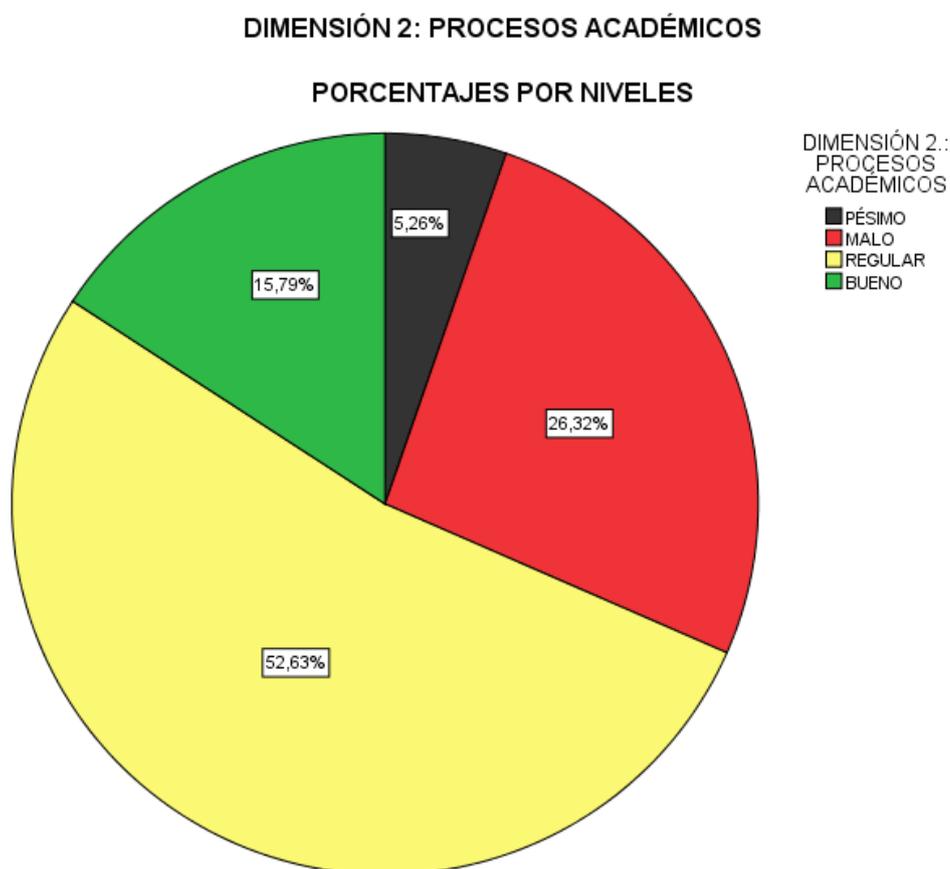
VALORACIONES: 1=Pésimo; 2=malo; 3=regular; 4=bueno; 5=excelente

### **Gráfico 3. Niveles de valoración por estándar según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”**

*Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina.*

**Análisis del gráfico 3**, el promedio del nivel de los 25 estándares 2.789 (barra roja), lo que significa la desaprobación de la dimensión. Pero se aprueba dos estándares, autoaprendizaje y práctica profesional, ya que, según CONEACES, para estos estándares el nivel mínimo de aprobación es 3. Los restantes 23 estándares están desaprobados. Según los encuestados los niveles más bajos corresponden a

publicaciones académicas y supervisión de la investigación (1.684); y el mayor nivel le corresponde al estándar examen de admisión (3.684), pero no califica porque el puntaje mínimo de aprobación es 4. En conclusión, el nivel de calidad de la dimensión procesos académicos está entre malo (nivel 2) y regular (nivel 3).



**Gráfico 4. Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP "MFGB"**

*Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina*

**Análisis del gráfico 4**, respecto a la gestión de la calidad de los procesos académicos, el 5.26 % de los encuestados opina que es pésimo; el 26.32 % manifiesta que es malo; aproximadamente la mitad de los encuestados (52.63 %) considera que la calidad de los procesos académicos es regular; y solo un 15.79 % piensa que es bueno; pero ninguno de los encuestados opina que los procesos académicos son excelentes (nivel 5).

### ENCUESTA N° 3 (ver anexo 1)

**Objetivo:** Valorar el nivel de estándares según los criterios de calidad de la dimensión servicios de apoyo.

**Tabla 7**

#### Resumen del Procesamiento de los Casos

	N	%
Casos Válidos	19	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	19	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 8**

#### Estadísticos de fiabilidad

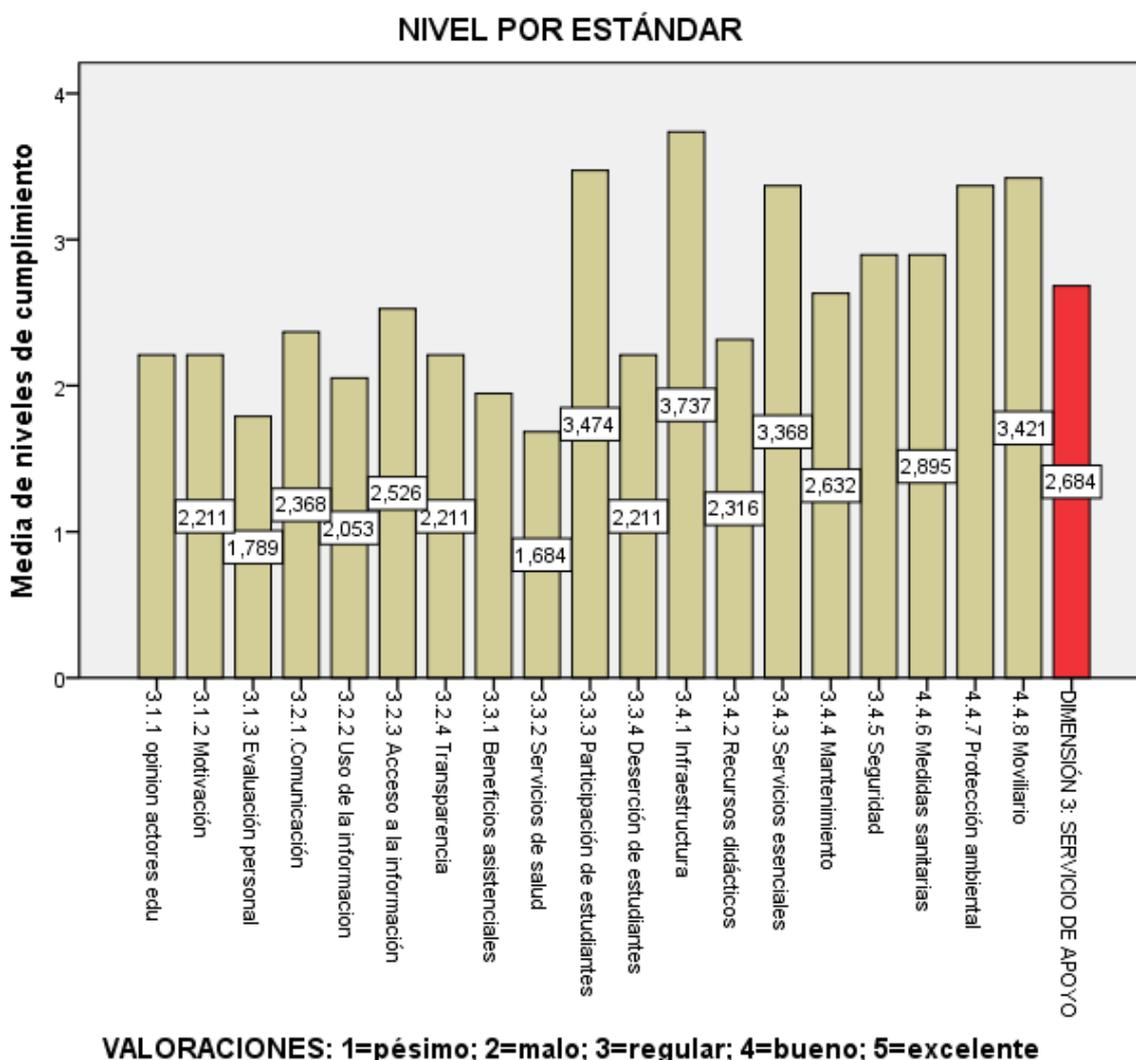
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,933	,934	19

**Tabla 9**

#### Estadísticos de Resumen de los Elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	2,596	1,684	3,737	2,053	2,219	,392	19

### DIMENSIÓN 3: SERVICIOS DE APOYO



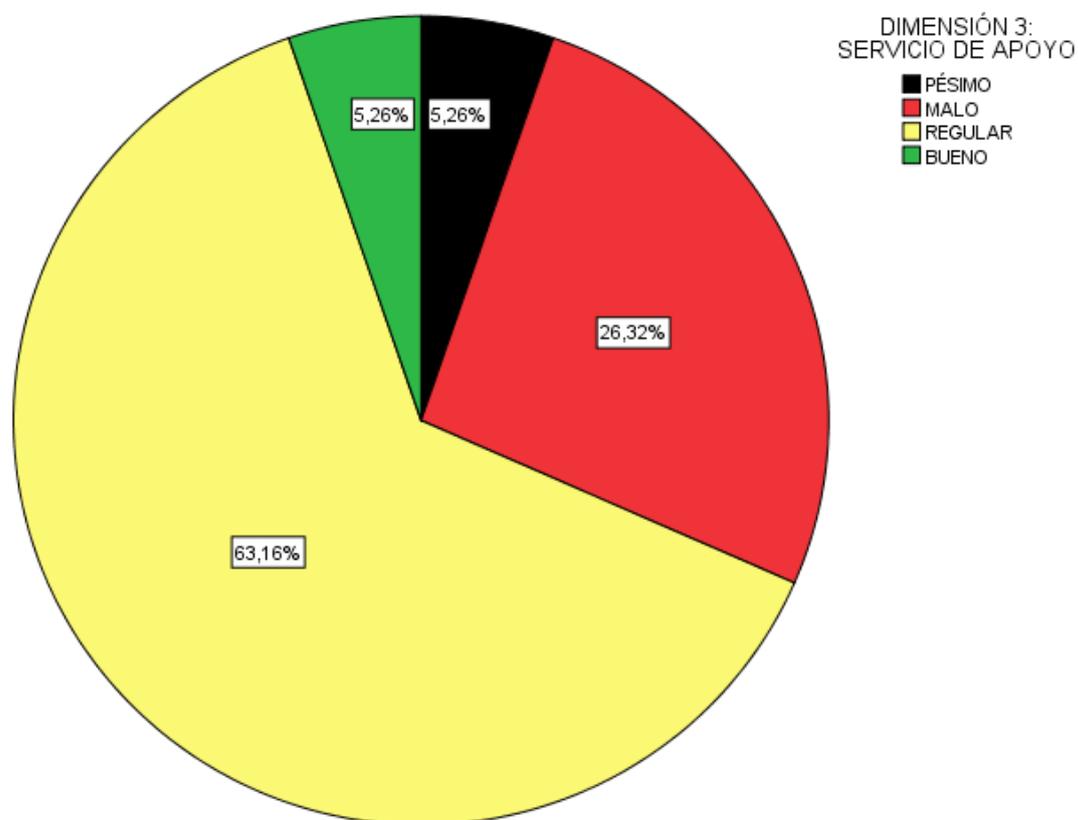
**Gráfico 5. Niveles de valoración por estándar según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”**

Fuente: Encuesta; Elaborada: Veni Medina.

**Análisis gráfico 5.** El promedio del nivel de los 19 estándares 2.684 (barra roja), lo que significa la desaprobación de la dimensión servicios de apoyo. En esta dimensión el puntaje mínimo de aprobación del estándar es 4, por lo tanto, no existe ningún estándar aprobado. Según los encuestados los niveles más bajos corresponden a los servicios de salud (1.684) y evaluación de personal (1.789), resultados que concuerdan con la realidad, ya que el instituto no cuenta con servicios de salud, y existe un descontento por el pésimo desempeño del personal administrativo y de apoyo; el máximo puntaje (3.7 corresponde a infraestructura, pero no aprueba el estándar. En conclusión, el nivel de calidad de la dimensión servicios de apoyo está entre malo (nivel 2) y regular (nivel 3).

### DIMENSIÓN 3: SERVICIO DE APOYO

#### PORCENTAJES POR NIVELES



**Gráfico 6. Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP "MFGB"**

Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina.

**Análisis del gráfico 6.**-Respecto a la gestión de la calidad de los procesos de apoyo, el 5.26 % de los encuestados opina que es pésimo; el 26.32 % manifiesta que es malo; y más de la mitad (63.16 %) considera que es regular, este sesgo se debe más que todo al moderno equipamiento e infraestructura que posee la institución, más no al desempeño del personal; y solo un 5.26 % piensa que el servicio de apoyo es bueno; pero ninguno de los encuestados opina que los procesos de apoyo son excelentes (nivel 5).

## ENCUESTA N° 4 (ver anexo 1)

**Objetivo:** Valorar el nivel de estándares según los criterios de calidad de la dimensión resultados e impacto.

**Tabla 10**

### Resumen del Procesamiento de los Casos

	N	%
Casos Válidos	19	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	19	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 11**

### Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,824	,827	9

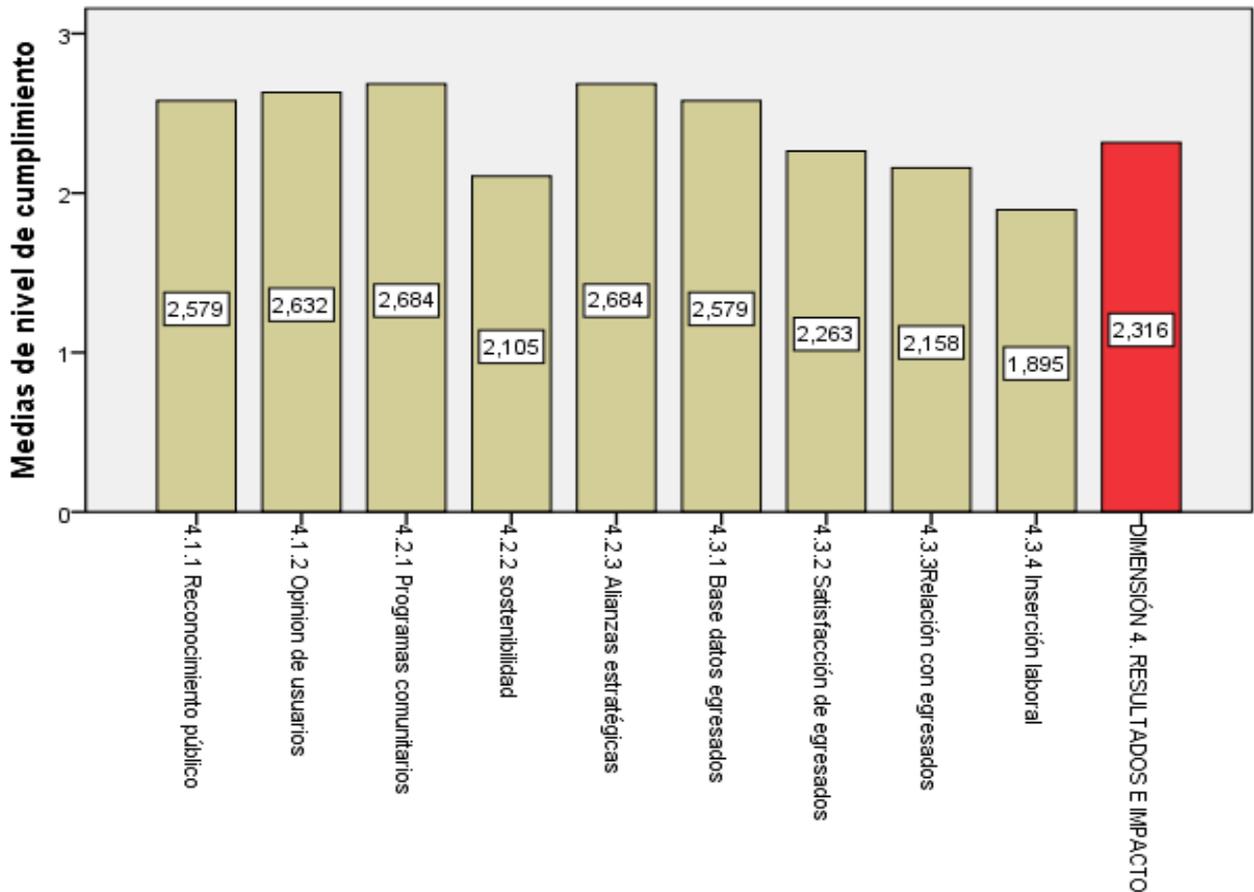
**Tabla 12**

### Estadísticos de Resumen de los Elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	2,398	1,895	2,684	,789	1,417	,087	9

## DIMENSIÓN 4: RESULTADOS E IMPACTO

### NIVEL POR ESTÁNDAR



**VALORACIONES: 1=pésimo; 2=malo; 3=regular; 4=bueno; 5=excelene**

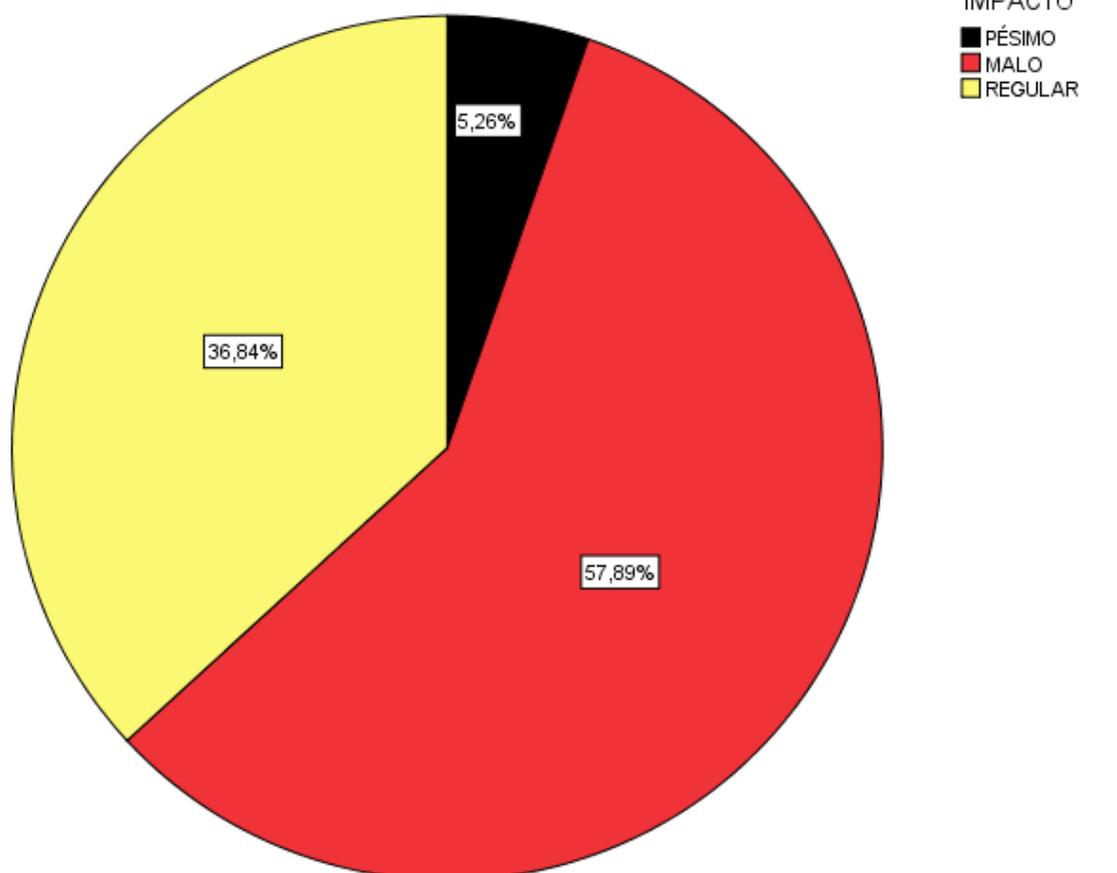
### **Gráfico 7. Niveles de valoración por estándar según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”**

*Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina.*

**Análisis gráfico 7.** El promedio del nivel de los 9 estándares 2.316 (barra roja), lo que significa la desaprobación de la dimensión resultados e impacto. En esta dimensión no existe ningún estándar aprobado, como se observa en el gráfico todos tienen un nivel inferior a tres. Según los encuestados el nivel más bajo (1.895) corresponde a la inserción laboral, lo que significa que el instituto no hace seguimiento a sus egresados o tiene poca efectividad. Otro servicio deficiente es la sostenibilidad (2.105) de los proyectos de apoyo a la comunidad. En conclusión, el nivel de calidad de la dimensión resultados e impacto es la que tiene el menor nivel promedio, lo que significa que la institución no tiene una imagen posicionada en la comunidad, por la deficiente proyección a la comunidad y la poca relación con sus egresados.

**Grafico 8**

**DIMENSIÓN 4: RESULTADOS E IMPACTO  
PORCENTAJES POR NIVELES**



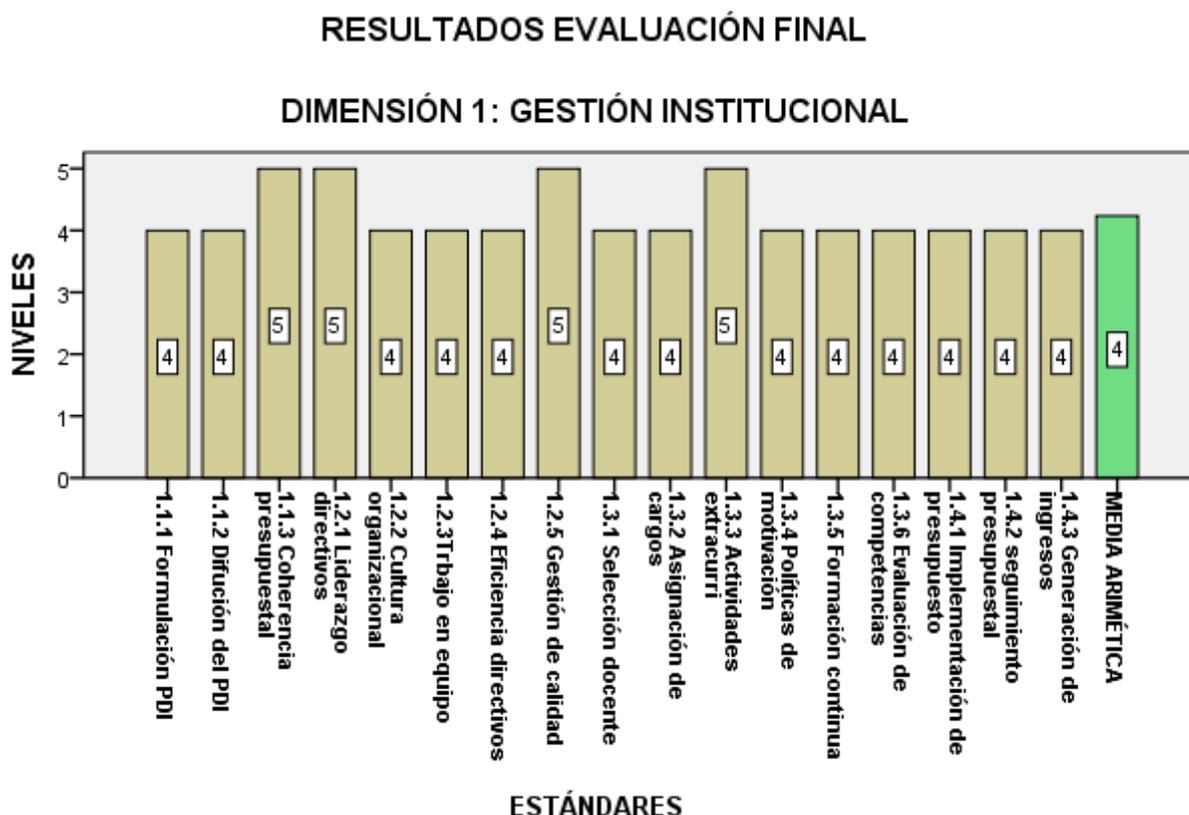
**Gráfico 8. Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”**

*Fuente: Encuesta. Elaborada: Veni Medina.*

**Análisis gráfico 8**

Respecto a la gestión de la calidad de los procesos de resultados e impacto, el 5.26 % de los encuestados opina que es pésimo, no es casual que se repita el mismo nivel para tres dimensiones, lo que significa la existencia de un pequeño grupo de encuestados que piensa que la gestión de la institución es pésima. También es preocupante que el 57.89 % opine que el impacto de la institución en la sociedad sea negativo. El 36.84 % opina que la imagen institucional sea regular. Ningún participante opina que dichos procesos sean buenos.

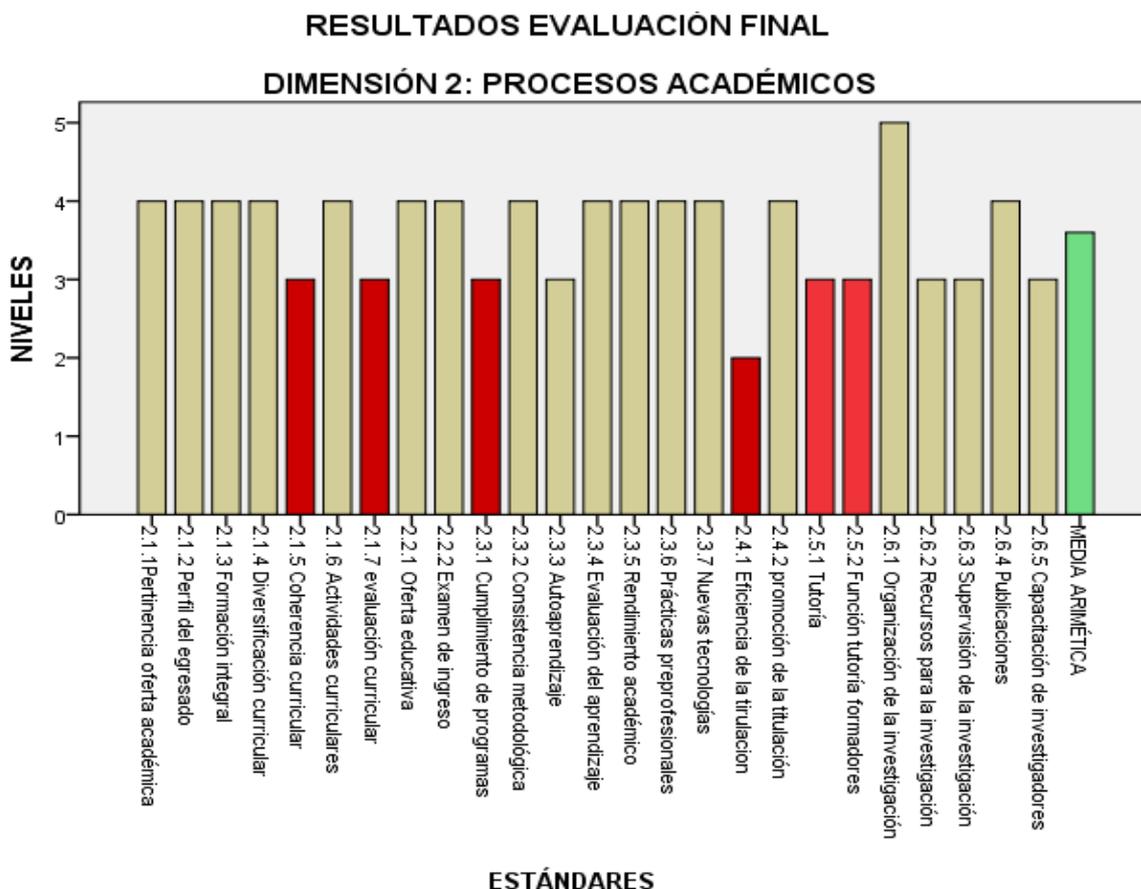
### 3.1.2. Resultados de la Autoevaluación Final de los Procesos Formativos Después de Aplicar la Metodología



**Gráfico 9. Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”**

Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina.

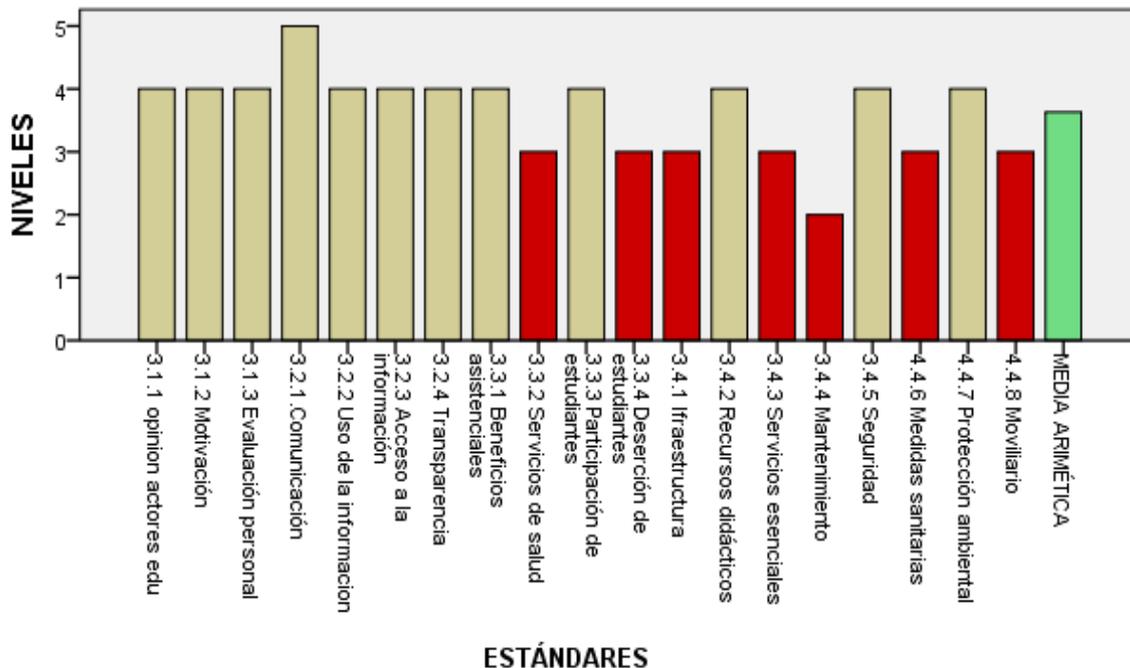
**Análisis gráfico 9.** -El nivel promedio de la dimensión es de **4.24** (barra verde). De los 17 estándares cuatro se aprobó con el nivel máximo (5) y 13 con el nivel 4; la dimensión completa de gestión institucional aprobó con 72 puntos, siendo el mínimo para aprobar 65 puntos, es decir se aprobó con 7 puntos más del mínimo exigido, lo que equivale 8% más del mínimo. En la verificación externa, esta fue la única dimensión que aprobó todos sus estándares. La media aritmética de los niveles indica que la gestión de la calidad de esta dimensión está entre buena y excelente.



**Gráfico 10. Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”. Las barras rojas corresponden a los estándares que no alcanzaron el nivel aprobatorio**  
 Fuente: Encuesta; Elaborada: Veni Medina.

**Análisis gráfico 10.** -Se muestra los niveles alcanzados en los 25 estándares que tiene la dimensión procesos académicos, de los cuales se desaprobaron 6 estándares (barras rojas): Coherencia curricular (3 punto), evaluación curricular (3 punto), cumplimiento de programas (3 puntos), eficiencia de la titulación (2puntos), tutoría (3 puntos) y funciones de docentes tutores (3puntos). Se aprobaron 19 estándares, de los cuales 14 se aprobaron con nivel 4; uno con nivel 5 y 4 con nivel 3. El nivel promedio de la dimensión es de **3.60** (barra verde), lo que significa que la calidad de la gestión de procesos está entre regular y buena.

**RESULTADOS EVALUACIÓN FINAL**  
**DIMENSIÓN 3: SERVICIOS DE APOYO**

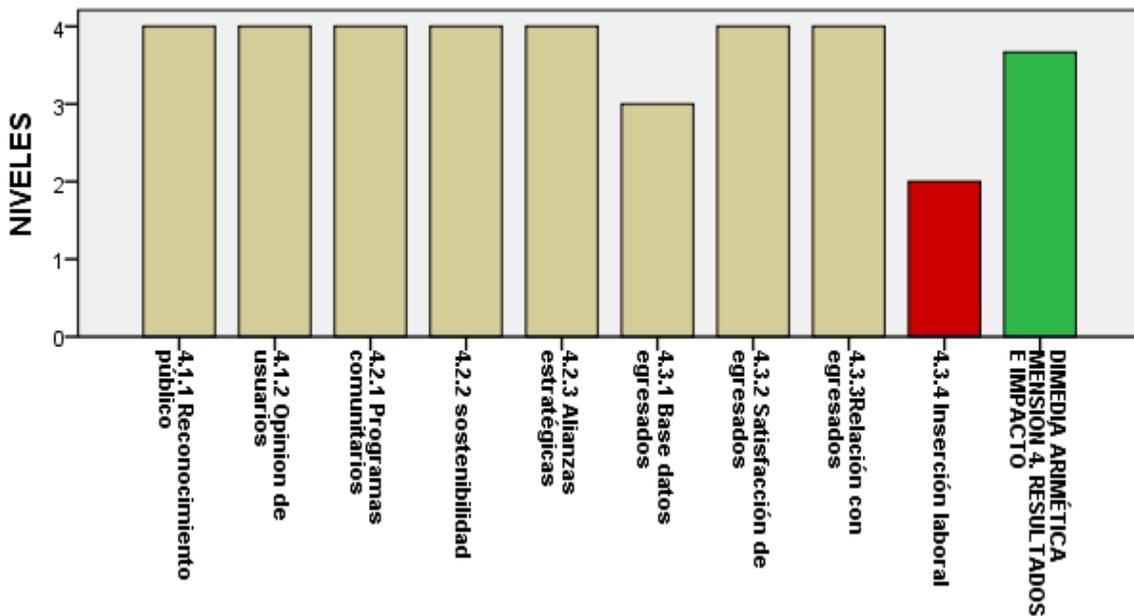


**Gráfico 11. Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”. Las barras rojas corresponden a los estándares que no alcanzaron el nivel aprobatorio**  
Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina

**Análisis gráfico 11.** - Se muestra los niveles alcanzados en los 19 estándares que tiene la dimensión servicios de apoyo, de los cuales se desaprobaron 7 estándares, seis desaprobaron con tres puntos: Servicios de Salud, deserción de estudiantes, infraestructura, servicios esenciales, medidas sanitarias, Mobiliario y mantenimiento que desaprobó con dos puntos. Se aprobaron 12 estándares, 11 con 4 puntos y uno con 5 puntos. El nivel promedio de la dimensión es de **3.63** (barra verde). El puntaje mínimo para aprobar la dimensión es de 76 puntos, se obtuvo 69 puntos, siete puntos por debajo del mínimo, esto es 7.37 % menos del puntaje mínimo. No se aprobó la dimensión de apoyo y servicios, pero de acuerdo al nivel promedio la gestión de la calidad de la dimensión está entre regular y buena.

## RESULTADOS DE EVALUACIÓN FINAL

### DIMENSIÓN 4: RESULTADOS E IMPACTO



#### ESTÁNDARES

**Gráfico 12.** Distribución de porcentajes de la valoración de los procesos académicos según opinión de la comunidad educativa del IESPP “MFGB”. Las barras rojas corresponden a los estándares que no alcanzaron el nivel aprobatorio  
Fuente: Encuesta: Elaborada: Veni Medina

**Análisis gráfico 12.** - Muestra los niveles alcanzados en los 9 estándares que tiene la dimensión resultados e impacto, de los cuales se aprobaron ocho, siete con 4 puntos y uno con 3 puntos. Se desaprobo uno referente a la inserción laboral. El nivel promedio de la dimensión es de **3.67 (barra verde)**. El puntaje mínimo para aprobar la dimensión es de 30 puntos, se alcanzó 33 puntos, tres puntos más que el mínimo requerido, esto es el 6.67 % más que el puntaje mínimo requerido. De acuerdo con la media de niveles, la calidad de esta dimensión está entre regular y buena.

**Tabla 13**

**Comparación de Niveles de Calidad de la Gestión Antes y Después de Aplicar la Metodología Propuesta**

DIMENSIÓN	VARIABLE (FACTOR)	INDICADOR (ESTÁNDAR)	NIVELES ANTES DE APLICAR METODOLOGÍA	NIVELES DESPUES DE APLICAR METODOLOGÍA	DIFERENCIA	
1.89GESTIÓN INSTITUCIONAL	1.1 Proyecto Educativo Institucional	1.1.1 Formulación y ejecución y evaluación del PEI	2.65	4	1.35	
		1.1.2 Difusión del PEI	2.42	4	1.52	
		1.1.3 Coherencia presupuestal	2.52	5	2.48	
	1.2 Organización y gestión administrativa	1.2.1 Liderazgo eficaz	2.52	5	2.48	
		1.2.2 Cultura organizacional en base a la calidad	2.15	4	1.58	
		1.2.3 Trabajo en equipo	2.32	4	1.68	
		1.2.4 Personal idóneo para los cargos directivos.	2.68	4	1.32	
		1.2.5 Gestión de la calidad	3.21	5	1.79	
	1.3 Gestión docente	1.3.1 Selección de formadores	2.68	4	1.32	
		1.3.2 Asignación de cargos	2.37	4	1.63	
		1.3.3 Actividades complementarias de la formación.	1.90	5	3.10	
		1.3.4 Motivación de los formadores.	2.11	4	1.89	
		1.3.5 Formación continua.	1.79	4	2.21	
		1.3.6 Aplicación de Competencias adquiridas	2.11	4	1.89	
	1.4 Gestión presupuestal	1.4.1 Implementación del presupuesto.	1.79	4	2.21	
		1.4.2 Seguimiento presupuestal	2.00	4	2.00	
		1.4.3 Generación de ingresos económicos.	1.79	4	2.21	
	PROCESOS ACADÉMICOS	2.1 Diseño curricular	2.1.1 Pertinencia de la oferta académica.	2.50	4	1.50
			2.1.2 Perfil del egresado del DCBN.	2.21	4	1.71
2.1.3 Formación integral			2.41	4	1.59	
2.1.4 Alineamientos con las necesidades del medio y las principales tendencias pedagógicas			2.41	4	1.59	
2.1.5 Coherencia curricular			3.22	3	-0.22	
2.1.6 Actividades co - curriculares			2.70	4	1.20	
2.1.7 Evaluación Curricular			2.61	3	0.39	
2.2 Admisión		2.2.1 Oferta educativa.	2.82	4	1.18	
		2.2.2 Examen de ingreso.	3.70	4	0.30	
2.3 Enseñanza - aprendizaje		2.3.1 Cumplimiento de programas	2.81	3	0.19	
		2.3.2 Consistencia metodológica	3.50	4	0.50	
		2.3.3 Autoaprendizaje	3.21	3	-0.21	
		2.3.4 Evaluación del aprendizaje	3.11	4	0.89	
		2.3.5 Rendimiento académico	2.42	4	1.58	
		2.3.6 Prácticas pre profesionales	3.50	4	0.50	
2.3.7 Nuevas tecnologías		2.3.7.1	2.41	4	1.59	
		2.3.7.2	2.41	4	1.59	
2.4 Titulación	2.4.1 Eficiencia de la titulación	3.30	2	-1.30		
	2.4.2 Promoción de la titulación	2.60	4	1.40		
2.5 Tutoría	2.5.1 Tutoría	3.10	3	- 0.10		
	2.5.2 Función de tutoría en los formadores	3.70	3	- 0.70		
2.6 Investigación	2.6.1 Organización de la investigación.	1.90	5	3.10		
	2.6.2 Recursos para la investigación	1.70	3	1.30		
	2.6.3 Seguimiento de la investigación	1.71	3	1.21		
	2.6.4 Publicaciones	1.71	4	2.29		
	2.6.5 Capacitaciones de investigadores.	2.10	3	0.90		
APOYO	3.1 Desarrollo del personal	3.1.1 Opinión de los formadores y estudiantes.	2.21	4	1.79	
		3.1.2 Motivación	2.21	4	1.79	
		3.1.3 Evaluación de desempeño	1.79	4	2.21	

DIMENSIÓN	VARIABLE (FACTOR)	INDICADOR (ESTÁNDAR)	NIVELES ANTES DE APLICAR METODOLOGÍA	NIVELES DESPUES DE APLICAR METODOLOGÍA	DIFERENCIA
	administrativo				
	3.2 Sistema de información	3.2.1 Comunicación	2.37	5	2.63
		3.2.2 Uso de información en toma de decisiones	2.06	4	1.94
		3.2.3 Acceso a la información	2.53	4	1.47
		3.2.4 Transparencia	2.21	4	1.79
	3.3 Bienestar	3.3.1 Beneficios asistenciales	1.69	4	2.31
		3.3.2 Servicios de salud	1.68	3	1.32
		3.3.3 Participación estudiantil en actividades co-curriculares	3.47	4	0.53
		3.3.4 Deserción de estudiantes	2.21	3	0.79
	3.4 Infraestructura, equipamiento o tecnología	3.4.1 Infraestructura	3.74	3	- 0.74
		3.4.2 Recursos didácticos	2.32	4	1.68
		3.4.3 Servicios asistenciales	3.37	3	- 0.37
		3.4.4 Mantenimiento	2.63	2	- 0.63
		3.4.5 Seguridad	2.89	4	1.11
		3.4.6 Higiene y medidas sanitarias	2.89	3	0.11
		3.4.7 Protección ambiental	3.42	4	0.58
		3.4.8 Mobiliario	3.42	3	- 0.42
RESULTADOS E IMPACTO	4.1 Imagen institucional	4.1.1 Reconocimiento público	2.58	4	1.42
		4.1.2 Opinión de usuarios	2.63	4	1.37
	4.2 Proyección social	4.2.1 Inclusión en el Plan Anual de trabajo.	2.68	4	1.32
		4.2.2 Sostenibilidad	2.11	4	1.89
		4.2.3 Alianzas estratégicas	2.68	4	1.32
	4.3 Egresados	4.3.1 Base de datos de egresados	2.58	3	0.42
		4.3.2 Satisfacción de egresados	2.26	4	1.74
		4.3.3 Relación permanente con el egresado	2.16	4	1.84
		4.3.4 Inserción laboral.	1.90	2	0.10
	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO 265 PUNTOS			Media =3	Media = 4

Fuente: Propia

**Análisis de la tabla 13.** - La tabla muestra los resultados de la autoevaluación inicial sin aplicar la metodología y los resultados de la autoevaluación final aplicando la metodología. Los puntajes de nivel que no logran aprobar el estándar están en color rojo. Según la encuesta de la autoevaluación inicial se aprobaron cuatro (4) estándares y 66 se desaprobaron. En la autoevaluación final, aplicando la metodología se aprobaron 56 estándares y se desaprobaron 14. Lo que significa que la metodología permite mejorar la calidad de los procesos formativos en el IESPP "MFGB". Cuando se compara la diferencia de niveles estándar por estándar, se nota que en nueve (9) estándares la diferencia es negativa (color rojo), supuestamente ha bajado de nivel aplicando la metodología, se debe a que la autoevaluación inicial se basó en una encuesta de opinión sin ninguna evidencia, para la autoevaluación final se aplicaron varias técnicas de recolección de datos y la valoración del nivel de cumplimiento del estándar está respaldado por las evidencias pertinentes.

**Tabla 14****Comparación de Niveles de Calidad Promedio por Dimensión Antes y Después de Aplicar la Metodología.**

DIMENSIÓN	NIVEL PROMEDIO ANTES APLICAR LA METODOLOGÍA	NIVEL PROMEDIO DESPUÉ DE APLICAR LA METODOLOGÍA	INCREMENTO DE NIVEL	%
1. Gestión institucional.	2.36	4.24	1.88	79.66
2. Procesos académicos.	2.78	3.60	0.82	29.49
3. Servicios de apoyo.	2.59	3.63	1.04	40.15
4. Resultados e impacto.	2.39	3.67	1.28	53.55
INCREMENTOS PROMEDIO			<b>1.26</b>	<b>50.71</b>

Fuente: Propia.

**Análisis tabla 14.** - En la tabla se muestran los niveles de calidad promedio por dimensión antes y después de aplicar la metodología, así mismo el incremento de calidad promedio por dimensión después de aplicar la metodología. Las cuatro dimensiones han incrementado su nivel de calidad después de aplicar la metodología; la dimensión que más incrementó su nivel es gestión institucional (1.88,) que representa un incremento del 79.66 % respecto al nivel promedio de la autoevaluación inicial. La dimensión que menos incremento tiene es procesos académicos (0.82), que representa al 29.49 % del nivel promedio alcanzado en la autoevaluación inicial. De acuerdo a la tabla el incremento total de nivel de calidad fue del 50.71 % respecto al nivel inicial.

### **3.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS FORMATIVOS SUSTENTADA EN EL ENFOQUE SISTÉMICO**

#### **PRESENTACIÓN**

La era del conocimiento exige al futuro docente desarrollar sus facultades mentales y habilidades para hacer frente a los cambios sin precedentes producido por los adelantos en las comunicaciones, el avance científico y técnico, que ha dado origen a un mundo globalizado en continuo cambio. Antes de la globalización las entidades educativas formaban profesionales y ciudadanos para un mundo estable y predecible; la era del conocimiento y de la informática exige formar ciudadanos para vivir en un mundo impredecible y en continuo cambio, este nuevo paradigma exige a las instituciones y profesionales no solo a reciclarse y renovarse sino a una mejora continua. En tal sentido los países de todo el mundo han establecido políticas de medición de la calidad educativa

a través de procesos de acreditación institucional y certificación de competencias profesionales.

En el ámbito local, la formación docente debe responder a las necesidades de las clases excluidas, como es el caso de los quechuas hablantes de la zona rural y los círculos de pobreza urbano marginal. A nivel nacional debe contribuir al desarrollo del país en sus diferentes aspectos dentro de un clima de paz y democracia. Para tales fines la formación docente se orienta en tres dimensiones: formación profesional, formación personal y formación comunitaria. En este contexto deben responder las instituciones de formación docente a las demandas de una sociedad que busca la mejora continua de su bienestar.

La mejora de la calidad de la Educación Superior requiere de una cultura y un clima organizacional adecuado con el compromiso académico y la responsabilidad social de formar profesionales de alta calidad de acuerdo a las exigencias académicas, tecnológica, científicas, humanísticas del mundo actual, así como de correctos procesos de autoevaluación que conduzcan al planeamiento y ejecución de proyectos de mejora continua, para lo cual es indispensable el compromiso de los actores educativos y autoridades promover una eficiente gestión.

La presente metodología pretende ser una guía que ayude a facilitar la mejora continua de la calidad educativa en los centros de formación docente; así mismo constituye un tutorial práctico para el proceso de autoevaluación con fines de acreditación, porque toma en cuenta el modelo de acreditación del CONEACES y las normas del SINEACE

La metodología propuesta se fundamenta en un estudio teórico, factico y normativo. Constituye la aplicación práctica de un modelo teórico de gestión de la calidad, sustentado en la teoría de sistemas, en la gestión por resultados, en las normas internacionales de calidad ISO 900, las tendencias de la gestión moderna, fundamentos filosóficos y los modelos internacionales de la gestión de la calidad.

La metodología también se fundamenta en las referencias personales del autor, ya que como director de IESPP “MFGB” y presidente del Comité de Calidad, me tocó conducir el proceso de acreditación y revalidación del mencionado instituto.

Para su elaboración, se partió de un estudio crítico de la metodología existente, identificando las debilidades, fortalezas y oportunidades de la gestión de los principales procesos formativos que ofrece el IESPP “MFGB”. En el aspecto normativo se ha tenido

en cuenta las leyes, decretos y resoluciones que fundamentan la gestión de la calidad especialmente las emitidas por el SINEACE.

La propuesta metodológica tiene por objeto mejorar los procesos formativos de la formación inicial docente. En cuanto a los fundamentos legales, contiene el aspecto normativo específico relacionados con la gestión pública y normas del Ministerio de Educación. Se describe el funcionamiento de la metodología, se dan las pautas de cómo y en nivel de procesos se aplica. Se acompaña el aparato conceptual que sustenta a la metodología, en el cual se hace un resumen de los conceptos más importantes que ayudan a comprender y aplicar la metodología. Se describen cada etapa de la metodología. Por último, se presenta la matriz de actividades de la metodología, indicando los objetivos, actividades, resultados y responsables.

**Objetivo.** - Es el objetivo específico 5 de la investigación: Diseñar una metodología como concreción del modelo teórico de gestión de calidad de los procesos formativos, para mejorar los resultados de la autoevaluación con fines de acreditación institucional.

**Fundamentos legales.** – A continuación se hacen mención a las principales normas legales que se han tenido en cuenta para elaborar la metodología.

- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)
- Decreto Supremo N° 018-2007-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28740.
- Resolución 002- 2009-SINEACE-P, QUE APRUEBA LOS Estándares y Criterios de Evaluación y Acreditación de las instituciones superiores de formación docente.
- Decreto Supremo N° 004-2013-ED. Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- R.S. N° 001-2007-ED Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación que queremos para el Perú.
- Ley N° 29394. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior.
- D.S. N° 004-2010. Aprueba el reglamento de la ley 29394
- R.M. N° 076-2011-ED. Normas para el desarrollo de Programas de Formación en Servicio en Institutos y Escuelas de Educación Superior que forman docentes.
- R.M. N° 0547-20121-ED, Lineamientos denominados “Marco del Buen Desempeño Docente para Docentes de Educación Básica Regular.

- R.D. 0321-2010-ED Aprueba Lineamientos para Elaborar el Reglamento Institucional y Documentos de Gestión de los Institutos y Escuelas de Educación Superior.
- R.D. 0036-2013-IESPP "MFGB"-F. Iniciar de manera oficial el proceso de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional.
- Oficio N° 456-2013-MIONEDU/COSUSINEACE-CONEACES. Comunica ingreso a la etapa de acreditación a su institución.

### **3.2.1 Aparato Conceptual que Sustenta la Metodología.**

**Acreditación.-** es el reconocimiento público y temporal de instituciones educativas, áreas, especialidades, opciones ocupacionales o programas que han demostrado - como consecuencia del Informe de evaluación satisfactorio presentado por la Entidad Evaluadora Externa y debidamente verificado por el SINEACE- el logro de los estándares de calidad establecidos por el SINEACE en el modelo de acreditación respectivo.

**Administración.** - Es un proceso que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo, mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole.

**Administración educativa.** - Es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la persona y de la comunidad y que tiene como funciones la planificación, organización, dirección, coordinación y control

**Autoevaluación.** - Proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, desarrollado de manera interna y autónoma por las propias instituciones o programas de estudios con la participación de sus miembros y grupos de interés. Este proceso favorece la participación en la gestión de parte de la comunidad educativa, pues de lo que se trata es de que tanto directivos y docentes, grupos de interés y estudiantes, se pongan de acuerdo sobre los procesos, criterios, indicadores e instrumentos para la evaluación; puedan identificar, discutir y entender qué trabas y qué fortalezas existen en sus instituciones; y estén en condiciones de formular propuestas consensuadas sobre los cambios prioritarios que requieren hacer para que sus centros educativos funcionen de forma más eficiente y democrática.

**Autoevaluación inicial o de exploración.** Es la evaluación que se realiza para conocer el estado inicial de la realidad, se basa en el análisis y opiniones sobre criterios de evaluación preestablecidos, no necesita fuentes de verificación (evaluación de gabinete), aunque se puede aplicar una encuesta de opinión.

**Autoevaluaciones preliminares (control).** Son las que se realizan después de aplicar el Plan de Mejora y antes de la autoevaluación final, su objetivo es controlar el avance del Plan de Mejora y cumplimiento de estándares, se basa en resultados y fuentes de información.

**Autoevaluación final con fines de acreditación.** Es la última evaluación institucional, en cuyo informe se detallan y documentan los niveles alcanzados de cada estándar. Informe que se acompaña a la solicitud de evaluación externa a la instancia acreditadora.

**Calidad educativa.** - Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

**Calidad académica.** - Juicio de valor sobre la distancia entre el nivel de logro de objetivos académicos y administrativos que alcanza la institución, teniendo como patrón el nivel exigido por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad educativa (SINEACE).

**Control.** - Proceso mediante el cual se detecta los productos o servicios que no cumplen con los estándares de calidad o expectativas del cliente con la finalidad de descartarlos o mejorarlos.

**Comité de Calidad:** Equipo conformado por diferentes actores de la institución educativa, áreas, especialidades, opciones ocupacionales o programas (a través de: representantes de autoridades, docentes, estudiantes, egresados, administrativos y grupos de interés) cuya finalidad es conducir el proceso de autoevaluación con fines de acreditación.

**Criterio.** - Instrumento que permite analizar niveles de calidad con distinto grado de concreción. De los criterios, que se relacionan con la consecución de objetivos, suelen derivarse estándares e indicadores. A diferencia de éstos, los criterios se refieren más

al cumplimiento de normas y regulaciones públicas. El Modelo de Acreditación del CONEACES establece **cinco niveles**:

1. **Existencia:** Ausencia o presencia de escasa evidencia de desarrollo en el estándar.
2. **Despliegue:** Inicio del trabajo sobre el estándar.
3. **Apropiación:** se construye el compromiso con el desarrollo del estándar.
4. **Profundización:** Aplicación cotidiana de las buenas prácticas en el desarrollo del estándar, orientadas a la mejora.
5. **Mejoramiento continuo:** La mejora continua del estándar esta integrada dentro de las prácticas cotidianas de la institución o carrera profesional.

**Estándar.** - Unidad estructurada que describe las expectativas específicas de calidad que las instituciones educativas o programas deben cumplir para obtener la acreditación. Están contenidos en factores que inciden en la calidad de los mismos.

#### **Etapas del ciclo de gestión de calidad:**

- **Planificación estratégica.** – Es el proceso que determina los objetivos y políticas generales de una organización a largo y mediano plazo, elaborado por la cúpula directiva, que afecta a toda la organización, y cuya finalidad es gestionar la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir los objetivos institucionales. Es la primera etapa del ciclo de la gestión de calidad.
- **Ejecución.** – Es la etapa de la implementación y realización de lo planeado, es necesario que se efectúe tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para ir evaluando los procesos y/ o corrigiendo los desajustes. Es la segunda etapa del ciclo de calidad.
- **Evaluación.** - Es la fase de verificación de lo ejecutado que permite comparar los resultados obtenidos contra los esperados (Estándares de Calidad, metas, objetivos). La evaluación hace referencia a una valoración que contribuya al mejoramiento continuo de la educación. Es la tercera etapa del ciclo de la calidad.
- **Mejora.** - Es el Incremento de la calidad de una institución, programa o actividad docente, investigadora o de gestión. Normalmente, se contrasta con criterios o estándares previamente establecidos para alcanzar niveles superiores de calidad. Con esta actividad se cierra el ciclo de calidad.

**Evidencia.** - Datos empíricos relativos a las distintas dimensiones a evaluar de una institución o programa. Acentúa la objetividad de la información. Se persigue la certeza, fiabilidad y la consistencia de los datos que se obtienen en la evaluación.

**Evaluación externa con fines de acreditación:** Proceso de verificación, análisis y valoración que se realiza a las instituciones educativas o programas, a cargo de una Entidad Evaluadora con autorización vigente emitida por el SINEACE. que permite constatar la evidencia o no del cumplimiento de los estándares.

**Evaluación preliminar.** Es la evaluación interna o autoevaluación antes de la evaluación final con fines de acreditación. Pueden ser varias hasta alcanzar los niveles de calidad establecidos en las normas de acreditación.

**Evaluación final.** Es la evaluación que se eleva a la entidad acreditadora, solicitando evaluación externa.

**Factor.** - Variables o grupo de variables que caracterizan a una dimensión y que incide en la calidad de las instituciones educativas, áreas, especialidades o programas.

**Gestionar.** - Es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización.

**Gestión educativa.** - Es un conjunto de procesos que relacionados adecuadamente permiten que una organización educativa, con la participación de sus integrantes, logre sus objetivos y metas. Una buena gestión recorre el llamado ciclo de calidad: planeación, ejecución, evaluación y mejora.

**Gestión administrativa.** Es la que no incluye dentro sus funciones la práctica pedagógica (Proceso de enseñanza aprendizaje).

**Gestión por procesos.** - Es el enfoque metodológico que permite gestionar integralmente los procesos, actividades, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

**Informe de autoevaluación.** - Documento que presenta los resultados de la evaluación interna llevada a cabo por la propia institución o programa, con la participación de sus actores, dando cuenta de la evidencia específica de cumplimiento del logro de los estándares definidos por SINEACE.

**Indicador.** - Variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad. Diversos indicadores pueden agruparse en un índice. Los indicadores pueden ser cuantitativos (medibles numéricamente) y cualitativos. Un indicador no tiene por qué ser siempre un dato numérico. Durante el proceso de acreditación, de autoevaluación y de evaluación externa, e incluso la visita al centro, se coteja frente a estándares y criterios establecidos por la agencia u organismo evaluador o acreditador.

**Niveles de calidad.** - Grados de cumplimiento de un estándar, el CONEACES considera 5 niveles; el más alto nivel es 5, el nivel medio lo conforman 3 y 4; y el nivel bajo está dado por 1 y 2. (Ver definición de criterios de evaluación).

**Mapeo de procesos.** - Es la identificación por niveles de jerarquía de los principales procesos que se dan en las instituciones.

**Modelo.** - Es la representación o descripción de una realidad concreta o abstracta en determinado medio.

**Monitoreo.** - Proceso orientado a comprobar el desarrollo de actividades planificadas, así como también la adquisición de capacidades en el desempeño de las funciones.

**Proceso.** - Es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida. El enfoque orientado a procesos se relaciona con la teoría de sistemas; Así como existen niveles de sistemas, donde el de mayor nivel engloba al de menor nivel; un proceso puede ser parte de un **proceso de mayor nivel** que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función, el de mayor nivel que es cero abarca al de nivel uno, este al de nivel dos y así sucesivamente. El **mapeo** de procesos de una institución es la presentación de los procesos mostrando sus niveles de jerarquía.

**Plan de mejora.** - Documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación. Véase también plan de calidad.

**Plan Estratégico.** - También denominado plan plurianual o plan de desarrollo. Es la planificación a medio y largo plazo de una institución de educación superior, sobre actividades, expansión de recursos y edificios, normalmente durante varios años (tres o cuatro). Debe especificar las inversiones y las formas de obtener esos recursos financieros.

**Resultados.-** A veces denominados logros, se refiere a la productividad de una institución o de un programa de educación superior. Se miden fundamentalmente por la formación que obtienen los estudiantes, al terminar un curso académico, o un programa completo. Se puede medir también por el tipo y nivel de trabajo que obtienen. Los estándares de acreditación se asocian cada vez más con lo que los estudiantes saben, aprenden y son capaces de hacer, o con lo que se considera valor añadido, es decir la diferencia entre el conocimiento inicial y el terminal. Para medir los logros se considera el sumatorio de valores añadidos de una cohorte de estudiantes.

**Retroalimentación.** - Proceso mediante el cual los productos o servicios que no cumplen con los estándares de calidad o las características esperadas se los recicla para mejorarlos.

**Sistema.** - Es un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, formando una actividad, para alcanzar un objetivo, operando en un medio ambiente sobre datos/energía/materia, para proveer información/energía/materia. Básicamente está compuesto por entradas, procesos y salidas. Tiene como propiedad fundamental el control y la retroalimentación.

**Sistemas abiertos.** – son los que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

**Sistema educativo.** - Es un sistema abierto mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículos, infraestructura, etc.) se organizan e

integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre si buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

**Sistema de gestión de la calidad.**- Es el conjunto de elementos y requisitos de una organización que interactúan para demostrar su capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan las exigencias del cliente dentro de las normas legales aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. Tanto los procesos internos y externos recorren el ciclo de la calidad: Planificación, ejecución, evaluación y mejora.

### **3.2.2. Descripción y Funcionamiento de la Metodología.**

La metodología es aplicable a cualquier proceso de formación docente, desde el más alto nivel al más bajo. Si bien está diseñada para mejorar la gestión institucional en su conjunto a través de un macro proceso de autoevaluación institucional, pero también se puede aplicar para mejorar la calidad de un proceso de menor nivel, por ejemplo el proceso de evaluación docente (ver figura N° 18), este proceso está representado por un flujograma, en color rojo se muestra las etapas principales del ciclo de la calidad: planificación, ejecución, evaluación y mejora; también se muestra los bucles de retroalimentación dados por los procesos de evaluación, monitoreo y control.

En el flujograma del proceso de evaluación docente (figura 18), se nota el carácter sistémico de la metodología propuesta, se muestra claramente las etapas del ciclo de calidad: planificación, ejecución, evaluación y mejora (rectángulos rojos). También se notan las características de un sistema, tiene entradas que se dan al inicio, tiene procesos que están representados por los rectángulos, tiene salidas que representan los rombos, y lo más importante tiene tres lasos de retroalimentación durante el proceso y en las salidas del proceso. El primer lazo se da después del monitoreo, si el docente no está cumpliendo con lo programado se corrige los errores (proceso de acompañamiento), El segundo lazo se da después de la evaluación, si el docente no alcanzó los resultados esperados se le retroalimenta, posiblemente con nuevas estrategias. El tercer lazo se da con los docentes que alcanzaron los resultados, si los resultados fueron excelentes se tiene que hacer una sistematización de la experiencia

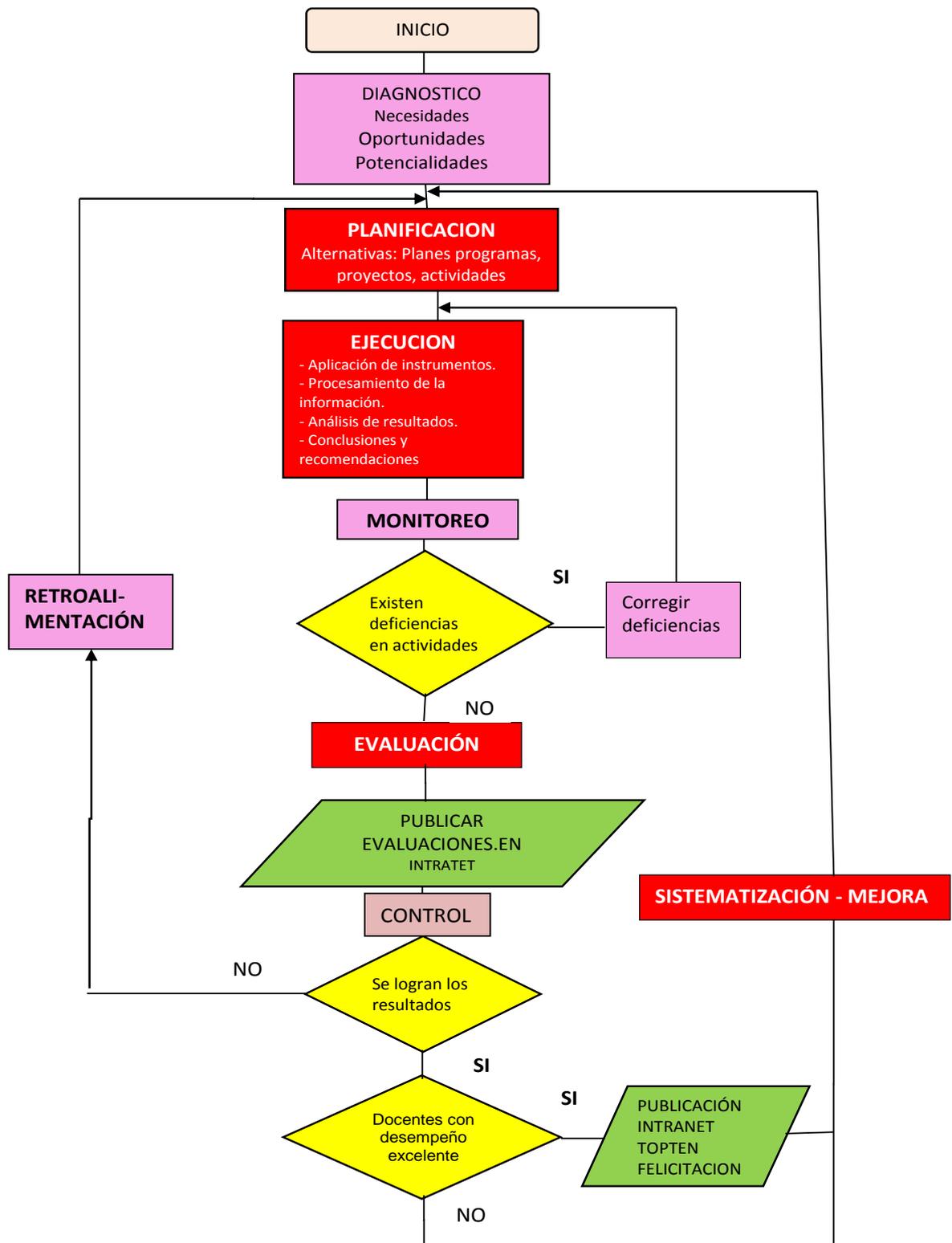
exitosa para seguir aplicándola; si la experiencia no ha sido exitosa de igual manera se recicla para mejorarla. Tanto la retroalimentación como la sistematización conducen a la mejora continua de la gestión, en este caso, al proceso de evaluación docente.

El enfoque de procesos y el enfoque de sistemas se relacionan íntimamente, se dan simultáneamente, donde existe un proceso existe un sistema de gestión de ese proceso. Al igual que en la teoría de sistemas, que está formado por varios subsistemas, un proceso de alto nivel está compuesto por varios procesos de bajo nivel.

A la metodología se le ha agregado dos etapas complementarias al ciclo de la calidad (etapa inicial y evaluación final), con la finalidad de ampliar su alcance al proceso de autoevaluación final con fines de acreditación. Se puede aplicar a cualquier nivel de procesos, inclusive en una actividad, no se cumplirán todas las etapas, pero al menos las principales; para que la actividad se realice tiene que por lo menos planificarse, no se puede improvisar porque se corre el riesgo que no se realice.

Las etapas de la metodología son seis; de la segunda a la quinta tiene carácter cíclico (planificación, ejecución, evaluación y mejora), puede repetirse varias veces hasta alcanzar los niveles de calidad previstos.

Una de las principales causas para que la educación peruana sea de mala calidad, es que en los procesos educativos no se completa el ciclo de la calidad, por lo general se planifica y se ejecuta, no se evalúa como debe ser, no se retroalimenta, menos se mejora.



**Figura 18. Flujograma del proceso de evaluación docente mostrando las etapas de la metodología (rectángulos rojos)**

### 3.2.3. Desarrollo de la Metodología por Etapas

- I. Etapa preliminar
- II. Planificación
- III. Ejecución
- IV. Evaluación
- V. Mejora
- VI. Autoevaluación final con fines de acreditación

**Cuadro 22**

**Matriz de Actividades por Etapas**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
<b>I ETAPA PRELIMINAR</b>			
1.1. Sensibilizar a los diferentes actores educativos de la institución sobre el proceso de acreditación y su impacto sobre la calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones informativas sobre el proceso de acreditación y la necesidad de una cultura de calidad con todos los actores involucrados.</li> <li>- Difusión del proceso de autoevaluación con fines de acreditación a toda la comunidad francisqueña; a través de publicaciones electrónicas y físicas como : Banner, trípticos, boletines, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunidad educativa involucrada en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa.</li> <li>- Compromisos.</li> </ul>	Directivos
1.2. Designar los integrantes del Comité de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En reunión general de docentes, directivos, administrativos y representantes de estudiantes se elige los integrantes del Comité de calidad.</li> </ul>	Acta de elección del Comité de Calidad.	Directivos
1.3. Capacitar al Comité de Calidad y directivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de talleres sobre gestión de la calidad y acreditación, conducidos por expertos sobre la materia.</li> </ul>	Comité de Calidad y directivos capacitados y motivados.	Directivos
<b>II. PLANIFICACIÓN</b>			
2.1. Elaborar un diagnóstico inicial de gabinete.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los estándares de calidad y normas de acreditación.</li> <li>- Organización de talleres con representantes de la comunidad educativa, para analizar la realidad interna y del entorno y determinar las fortalezas y debilidades respecto a los estándares de calidad.</li> <li>- Encuesta de autoevaluación inicial.</li> </ul>	FODA	Comité de Calidad.
2.2. Elaborar el Plan de autoevaluación institucional con fines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y describir los principales procesos actuales por niveles.</li> </ul>		

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
de acreditación (Identificación de los principales procesos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamiento de políticas de gestión de la calidad.</li> <li>- Planteamiento de objetivos.</li> <li>- Planteamiento de resultados, actividades y metas.</li> <li>- Elaboración del cronograma.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Socialización del Plan.</li> <li>- Presentación y aprobación del plan en asamblea general.</li> </ul>	-Plan de Autoevaluación aprobado por R.D.	Comité de Calidad.
<b>III. EJECUCIÓN</b>			
3.1. Organizar y capacitar al personal para alcanzar las metas y objetivos planificados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar los equipos de trabajo con las personas adecuadas (dueños de procesos), por grupo de estándares o procesos.</li> <li>- Agenciarse de los conocimientos necesarios para mejorar la gestión y alcanzar los estándares de calidad.</li> </ul>	Equipos de trabajo con los conocimientos necesarios para alcanzar los estándares de calidad.	Comité de calidad.
3.2. Mejorar la comunicación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un reglamento de comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.</li> </ul>	Sistema de comunicación eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de Calidad.</li> <li>- Equipo responsable.</li> </ul>
3.3. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de los recursos económicos necesarios.</li> <li>- Provisión de la infraestructura, equipamiento y tecnología adecuada para lograr ofertar servicios educativos de buena calidad.</li> </ul>	Recursos suficientes para el proceso de autoevaluación.	Director y administrador .
3.4. Elaborar los instrumentos de recojo de información, teniendo en cuenta las fuentes de verificación señaladas en las fichas de operacionalización de los estándares de calidad y criterios de evaluación propuestos por el CONEACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las necesidades de información, usando las fuentes sugeridas en las fichas de operacionalización de los Estándares.</li> <li>-Determinación de la técnica, tipo de instrumento y fuente de información.</li> <li>-Elaboración de instrumentos por grupos de trabajo.</li> <li>-Validación de los instrumentos por técnicas estadísticas.</li> </ul>	Instrumentos de recolección de datos validados Y fiables	Comité de Calidad y grupos de trabajo.
3.5. – Aplicar los instrumentos de recojo de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formar los equipos de aplicación de los instrumentos.</li> <li>- Aplicación de los instrumentos.</li> <li>- Calificación de los instrumentos utilizando los métodos y técnicas</li> </ul>	Información procesada.	Comité de calidad y equipos de trabajo.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
	<p>pertinentes.</p> <p>-Procesamiento de la información utilizando técnicas estadísticas descriptivas.</p>		
3.6. Documentar adecuadamente la gestión de los procesos.	<p>- Creación, actualización y control de la información documentada de los diferentes procesos.</p> <p>- Organización del archivo de autoevaluación por dimensión, factores y estándares.</p>	Archivo de autoevaluación organizado.	Responsable del archivo institucional y Coordinadores de equipos de trabajo.
<b>IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>			
4.1. Evaluar los resultados de los procesos externos (entradas y salidas) que influyen en los resultados de la autoevaluación.	<p>- Asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados desde el exterior cumplan con los requisitos de control, para que no afecten de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.</p> <p>- Evaluación del recurso humano que ingresa a trabajar o estudiar en la institución.</p> <p>- Evaluación de los servicios que presta la institución (salidas: egresados, servicios a la comunidad, imagen)</p>	<p>Nivel de calidad de los recursos externos.</p> <p>Nivel de calidad del recurso humano ingresante.</p> <p>Nivel de calidad de los servicios de salida.</p>	<p>Equipo responsable.</p> <p>Equipo responsable.</p> <p>Equipo responsable</p>
4.2. Evaluar los resultados de los procesos internos; obtener conclusiones, estableciendo juicios de valoración y reflexión sobre debilidades y fortalezas.	<p>- Análisis de los resultados de la información obtenida.</p> <p>- Reflexión y valoración sobre resultados.</p> <p>- Sistematización de la información mediante la técnica de campo de fuerzas o el FODA.</p> <p>- Conclusiones.</p>	Nivel de calidad de los procesos internos.	Equipos responsables de cada proceso o grupo de estándares.
4.3. Elaborar el informe del proceso de evaluación interna preliminar, indicando los estándares que necesitan RETROALIMENTACIÓN	<p>- Elaborar el informe de evaluación, acompañado de su respectiva documentación.</p> <p>- Como parte del informe acompañar ficha de resumen de los niveles alcanzados por estándar (<u>Prioridad de retroalimentación de estándares</u>)</p> <p>- Presentación y difusión del informe ante la comunidad educativa.</p>	Informe de evaluación interna preventiva.	Director y Comité de Calidad.
<b>V. MEJORA</b>			
	- Formar grupos de trabajo, por dimensión, para la priorización de		

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES
5.1. Priorizar los procesos a ser mejorados (que necesitan retroalimentación) teniendo en cuenta el informe de evaluación.	procesos que necesitan mejorar, buscar sus causas y sus posibles alternativas de solución. - Analizar la ficha de niveles alcanzados por estándar, <u>priorizar los niveles bajo y medio.</u> - Determinar las causas de las disconformidades de clientes. - Prever acciones para reforzar procesos con posibles defectos al futuro. - Consolidación de problemas, causas y alternativas de solución..	Procesos priorizados para su mejora	Comité de Calidad y grupos de trabajo.
5.2. Elaborar el Plan de Mejora.	- Redacción del Plan de Mejora, conteniendo las acciones y toma decisiones pertinentes para superar las deficiencias encontradas en la evaluación de los procesos. - Presentación, socialización y aprobación del Plan de Mejora. - Difusión del plan de Mejora.	Plan de Mejora	Comité de Calidad.
5.3. Ejecutar el Plan de mejora.	-En asamblea general formar los diferentes equipos de trabajo para su seguimiento e implementación, teniendo en cuenta las metas y objetivos propuestos. - Retroalimentación al sistema de los procesos que no alcanzaron el nivel previsto - Registro documentario de las acciones realizadas.	Procesos con alto nivel de calidad.	Comité de Calidad y equipos de trabajo.
<b>.VI. AUTOEVALUACIÓN FINAL CON FINES DE ACREDITACIÓN (AUTOEVALUACIÓN)</b>			
6.1. Realizar la autoevaluación final con fines de acreditación institucional.	- Aplicación diversas técnicas para la recolección de información, como observación, análisis documentario, encuesta valorativa conteniendo todos los criterios de las fichas operativas del CONEACES. - Procesar la información. - Verificar que todos los estándares tengan nivel aprobatorio, caso contrario se repite el ciclo de calidad. - Comunicación de resultados. - Redacción del Informe final del proceso de autoevaluación. - Elevar al SINEACE el Informe final, solicitando su verificación.	Informe final de autoevaluación	Coordinadores de equipos de trabajo y director.

## CONCLUSIONES

1. De la caracterización histórico tendencial del objeto de estudio se concluye que la gestión ha evolucionado a través de diferentes modelos: Normativo, prospectivo, situacional, estratégico, calidad total, reingeniería, comunicacional y emocional; el término gestión empieza usarse a partir de la década de los 80. El problema de la gestión en Latinoamérica es enfocado desde la perspectiva empírica y epistémica; en cuanto al primero existen empirismos aplicativos y normativos que aún no se superan; en cuanto a lo epistémico el objeto de estudio de la gestión educativa aún no está definido con precisión, se confunde lo económico con lo pedagógico; existe un debate entre el paradigma de la gestión burocrática sustentado en el racionalismo de la ciencia y en la concepción lineal del universo y el paradigma democrático sustentado en la corriente humanista, los factores afectivos y la concepción holística del mundo; El investigador plantea utilizar un tercer paradigma, el enfoque sistémico de la gestión que toma las características del holismo y el enfoque racional.
2. En cuanto a la caracterización de la gestión de los procesos formativos en el IESPP "MFGB", estos vienen siendo evaluados desde el 2004, entre las características más importantes están el predominio de gestión burocrática, centralista, normativa, jerarquizada; con escaso compromiso y responsabilidad social; ausencia de investigación sobre el caso; no existe un modelo teórico de gestión para la evaluación de los procesos formativos, tampoco existe una metodología sistematizadas de autoevaluación institucional, cada evaluación interna responde a recomendaciones externas o iniciativas improvisadas de sus actores.
3. Una de las características de la Teoría General de Sistemas es que no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías, modelos teóricos y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica (Von, 1968). El enfoque sistémico es usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. El enfoque sistémico de la gestión educativa permite identificar la educación y su gestión como sistemas abiertos que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre si buscan el logro de propósitos específicos y definidos; en este sentido toda acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículos, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos; en los que juegan un papel decisivo para el mejoramiento de

la calidad educativa el control (evaluación de acuerdo a estándares) y retroalimentación.

4. Para la modelación teórica de la gestión de los procesos formativos, a parte de la teoría de sistema, se tomó en cuenta el contexto del objeto de la investigación, los principios de la gestión de calidad y el marco normativo. El modelo, permite comprender los procesos formativos en relación con el entorno socio económico, cultural y ecológico; muestra la necesidad de una retroalimentación constante del medio ambiente al interior del sistemas sobre la pertinencia de los servicios y productos que oferta la institución, a fin que conduzca a una revisión permanente de los contenidos programáticos y sean ajustados a la dinámica del contexto. La principal característica del modelo es que es de naturaleza **sistémica y recursiva**; está conformado por una concatenación de procesos y subsistemas, unos al interior del otro y en todos estos macro y micro procesos está presente el ciclo de calidad.
5. El diseño de la metodología responde a un modelo teórico de gestión de los procesos formativos de la formación inicial docente, sustentado en la teoría de sistemas, en las normas internacionales ISO 9000, modelos internacionales de gestión de la calidad y normatividad vigente. Su elaboración parte del estudio crítico de las deficiencias de la gestión de los procesos formativos en el IESPP “MFGB”, que se manifiestan en los bajos niveles de calidad alcanzados en las evaluaciones internas. La característica principal de la metodología es la retroalimentación, lo que permite la repetición cíclica de las etapas hasta lograr la excelencia de los procesos formativos. Otra característica es que se puede aplicar a macro procesos de alto nivel, como la autoevaluación institucional, así como a un micro proceso de bajo nivel que puede ser la gestión de una sesión de aprendizaje.
6. La efectividad y validez de la metodología propuesta se muestra en los resultados de la autoevaluación final con fines de acreditación institucional del IESPP “MFGB”; pues el nivel de calidad de los procesos formativos se incrementó en un 50.71 % respecto al estado inicial; logrando aprobar 56 de los 70 estándares de calidad del modelo de acreditación del CONEACES, haciendo un total de 265 puntos, lo que constituye la aprobación del 80 % del total de estándares, superando el puntaje mínimo aprobatorio (264).

## RECOMENDACIONES

1. Investigar sobre los efectos de la metodología en procesos de menor nivel, ya que está diseñada para mejorar la calidad de cualquier proceso educativo, si bien se ha probado en un macro proceso como es la autoevaluación institucional, se puede aplicar a procesos de menor nivel como, presupuesto, programación curricular, capacitación docente, evaluación de personal, plan de clase, etc. pueda ser que no sean necesarias algunas actividades o etapas, pero de alguna forma estará presente el ciclo de la calidad: planificación, ejecución, evaluación y mejora
2. Investigar la efectividad de la metodología en muestras más grandes, que pueden ser institutos pedagógicos o cualquier centro educativo, y de esa manera complementar la presente investigación con sus aportes.
3. Desarrollar programas de investigación alrededor de los procesos de autoevaluación en los programas de. Formación docente; por ser uno de los aspectos, que, de acuerdo con las indagaciones realizadas por el investigador, se revelan con mayores perspectivas investigativas por su incidencia en la mejora continua de los procesos formativo de los programas de formación docente con fines de acreditación.
4. Capacitar a la plana directiva, personal docente y administrativo del IESPP “MFGB”, en la aplicación de la metodología al nuevo Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Institutos y Escuelas de Educación Superior propuesto por el SINEACE.
5. Divulgar los resultados obtenidos en la presente investigación, a través de los medios de comunicación pertinentes, como las redes científicas, página web, revistas virtuales, repositorio, eventos culturales, publicaciones, capacitaciones entre otros, de tal manera que se contribuya al desarrollo de una cultura de autoevaluación y mejora continua en todos los institutos y universidades de la Región Lambayeque.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B. y Acosta, M. (2016). *Modelos de evaluación para la acreditación de carreras. Análisis de su composición y una propuesta para las carreras de Ecuador*. Revista RMIE. Volumen 21, número 71, PP. 1249 – 1274
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa Enfoque y Procesos*. Lima: Editorial Universidad de Lima.
- Antunes, S. (1993). "Hacia una gestión autónoma del centro escolar", en: *Claves para la organización de centros escolares*. ICE/Horsori. Barcelona.
- Andrade, A. P. (2003). *Desarrollo de capacidades en gestión educativa. Propuesta metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos*. Ministerio de Educación DINFOCAD. Lima: GTZ – PROEDUCA.
- Argüelles, O. (2007). "Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional". Tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería. Fecha de consulta: 05/03/2018. Recuperado de: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>.
- Arranz, P. (2007). *Los sistemas de garantía de la calidad en la educación superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las instituciones de grado en España*. (Tesis doctoral). Universidad de Burgos, facultad de ciencias económicas y empresariales. Burgos
- Benno S. (1983). *Consenso e conflito na administração da educação*. Revista Brasileira de Administração da Educação .Porto Alegre: ANPAE : 12-34.
- Benno, S. (1996). *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Boyett, J y Boyett, J. (2003). *Lo mejor de los gurús: Ideas claves de Cobey, Drucker, Bennis, Champy, Hmmer, Peters, Kaplan y lo demás gurús del management*. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A.
- Bunge, M. (1999). *Vigencia de la filosofía: Ciencia y técnica, investigación y sociedad*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima: Fondo editorial.
- Braslavsky, C. y acosta, F. (2001). *El estado de la enseñanza de la gestión y política educativa en América Latina*. Instituto Internacional de planeamiento de la Educación. Argentina: Copyright UNESCO
- Caballero, A. (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología como formularlos*. Mexico: Cengage learning.
- Carballo, I., Ares, M. y Vargas, L. (2007). *Gestión de la calidad, evaluación y acreditación*. Universidad José Carlos Maiátigue.
- Cárdenas, J. (2003). *Gestión y administración educativa: Competencias para la gestión*. Universidad Mayor de San marcos, facultad de Educación: Lima.

- Carranza, L., Valverde, J & Vera, J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico. Lima.
- Casassus, J. (2000 a). *Problemas de la gestión educativa en América latina: La tensión entre los paradigmas del tipo A y B*. UNESCO: Santiago de Chile.
- Casassus, J. (2000 b). *Cambios paradigmáticos de la educación*. UNESCO: Santiago de Chile.
- Concejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria CONEACES. (2014). *Fichas de operacionalización de los estándares y criterios de evaluación y acreditación de las instituciones superiores de formación docente*. Lima: Dirección de Evaluación y Acreditación, Equipo Técnico.
- Congreso de la República del Perú. (2006). *Ley N° 28740. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. 19 de mayo del 2006. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Charis, J. (2016). *Actualización ISO 9001: 2015. NTC. ISO 9001:2008 – ISO 9001:2015. Información – ICONTEC 2015*,
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Editorial Mcgrawhill. Séptima edición.
- Declaración de Incheón, Corea del SUR. (2015). *Educación 2030: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. Corea del Sur.
- Daft R. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson editores, octava edición.
- Díaz, C. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Díaz, S. (2018). *“Modelo de gestión administrativa sustentado en las teorías de Ludwing Von Bertalanffy y de Fred e. Fiedler, para revertir la centralización de la gestión institucional y las relaciones interpersonales conflictivas entre el director, docentes y personal administrativo del nivel primario de la institución educativa n° 821183 “San Antonio” de Agomarca, Cajamarca*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque – Perú.
- De Miguel, M. (1991): *Utilización de indicadores en la evaluación de la docencia universitaria*. Oviedo: Universidad de Oviedo. En De Miguel, M., Mora.
- Deming, E. (1994). *La nueva Economía para la industria, gobierno y educación*. Massachussetes Instituto de Tecnología.
- Erazo, J. A. (2013). *Implantación de un sistema de calidad en el sistema educativo del Salvador*. (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández, Facultad de Psicología.
- Fayol, H. (1980). *Administración general e industrial*. Lima- Perú: Editorial universitas ediciones.

- Flores, A. (2004). *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima metropolitana*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Marcos. Lima: Facultad de Ciencias Sociales, unidad de postgrado.
- Giorgetti, C., Romero, L. y Vera, M. (12,13, y 14 de noviembre 2014). *Estudio de los modelos de evaluación de la calidad existentes para la conceptualización de un modelo adecuado para Instituciones de Educación Superior que implementan Educación a Distancia en Argentina*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación.
- Glosario internacional Riaces. (2004). *Evaluación de la calidad y acreditación*. Recuperado de <http://www.teac.org/glossary/index.asp>.
- Gonzales, M. y Fernández, F. (2010). *Metodología para la gestión de la acreditación de las carreras de humanidades en México*. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey, Centro de Estudios de las ciencias de la Educación. Camagüey – Cuba.
- Grafe, G.J. (2000). *Gestión educativa para la transformación de la escuela. Escuela de Educación*. Universidad Central de Venezuela.
- Guick, L. (1937). *Ciencia en la administración pública*. Instituto de administración pública: New York.
- .Hammer, M y Champy, J. (1993). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa*. Casi todo está herrado; Grupo editorial norma.
- Huergo, J. (s.f.). Los procesos de gestión. Recuperado de [www.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/.../huergo3.pdf](http://www.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/.../huergo3.pdf)
- Hernandez, R.,Fernandez, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc.Graw.Hill.Tercera edición.
- ISO 9001. (2008). *Norma internacional, sistema de evaluación de la calidad*. Instituto Argentino de normalización y Certificación de la Calidad. Cuarta edición. Argentina.
- ISO 9004. (2000). *Norma internacional. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para un mejor desempeño*. ISO 2000.
- ISO 9001. (2015). *Norma internacional. Sistema de evaluación de la calidad*. Actualización ISO.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Monseñor Francisco Gonzales Burga. (2015). *Proyecto educativo institucional PEI (2015 – 2019)*. Ferreñafe. IESPP “MFGB”.
- James, A. (1999). *Análisis y diseño de sistemas de Información*. Mexico: McGRAW-HILL
- Juárez Martínez, G.D. (2006) *Formación gerencial para la eficacia escolar* Edición electrónica. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2006c/193/](http://www.eumed.net/libros/2006c/193/).
- Laudon, K y Laudon, J. (2011). *Sistemas de formación gerencial*. México: Editorial Pearson. Décimo segunda edición.

- Llapapasca, E. (2013). *Modelo de gestión administrativa para lograr la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la i.e.p.n° 14119 Rrío Seco*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. FACHSE. Lambayeque.
- Makey & Malqui. (2015). *Lineamientos y metodología para implementar la gestión por procesos en las entidades de la administración pública del Perú*. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov.
- Ministerio de Educación del Perú. (2005). **Educación: calidad y equidad. Reglamento de la Ley General de Educación N° 28044**. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2007). *Decreto Supremo N° 018-2007-ED. Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). 09 de julio del 2007*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Ministerio de Educación, Concejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria CONEACES. (2009). *Estándares y criterios de evaluación y acreditación de las instituciones superiores de formación docente. Separata especial Lima miércoles 21 de agosto del 2009*. Diario Oficial El Peruano
- Municio, P. (2004). *La construcción de programas educativos de calidad*. Revista Complutense de Educación Vol. 15 Núm. 2 (2004) 485-508. Universidad Complutense de Madrid
- Monzón, F. y Spencer, D.(2000). *Análisis y diseño de sistemas informáticos*. Lima: Editorial Gomes. P.15.
- Namara, R. (1982). *Administración ciencia y arte*. Colombia.
- Nieto, P. (2009). *Una metodología para gestión de la interacción entre los estudiantes, los profesores y el contenido en aplicaciones en línea de aprendizaje híbrido usando modelos conceptuales*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Escuela Politécnica Superior. Madrid.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. Y Ruiz, V.(2000). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Nieves, C. y Ros, L. (2006). *Comparación entre los modelos de gestión de la calidad total. EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano Para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación ante la ISO 9000*. Valencia : X Congreso de Ingeniería de la Organización 7 y 8 de septiembre.
- Ñaupas, H., Megía, E. y Villagomez, A. (2013). *Metodología de la investigación. Cuantitativa – Cualitativa y redacción de tesis*. Lima: Ediciones de la U conocimientos a su alcance.
- Ospina, R. (2011). *Evaluación de la calidad en la educación superior* (tesis doctoral). Universidad Complutense. España.
- Parraguez, S.M., Chunga, G.R., Flores, M.M. & Romero, R.Y. (2017). *El estudio y la investigación documental: estrategias metodológicas y herramientas TIC*. (Primera edición). Chiclayo- Perú: Emdecosege S.A.

- Pérez, C., Sanchez, G., Mora, R., Cerna, P., & otros. (2002). *Línea gestión educativa. Licenciatura en intervención educativa. Universidad pedagógica Nacional. Mexico.*
- Popper, K. (1973). *La miseria del historicismo*. Madrid: Alianza editorial.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. 09 de enero del 2013*. Lima: Diario Oficial El Peruano
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2014). *Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – política nacional de modernización de la gestión pública*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada en la investigación*. Lima: Empresa Editora Macro S.A.
- Quitosa, T y Fuentes, H.C. (2000). *Gestión y calidad en la educación superior*.
- Ramírez, C. (2015). *Administración teorías y enfoques*. Lima: Editorial macro.
- Rumbauh, Jacobson & Booch. (2000): *El lenguaje unificado de modelado. manual de referencia*. Pearson Educación S.A. Madrid - España.
- Sengue, P. (2012). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. séptima reimpresión. Buenos Aires: Cranica
- SINEACE, (2016). *Modelo de acreditación para institutos y escuelas de educación superior*. Lima: Sistema Nacional de Evaluación, Certificación y Acreditación de la Calidad Educativa
- Spencer, H. (1975). *Organización teoría y comportamiento*. México: Grawhill. PP. 213-219, PP. 48 – 52.
- Taylor, F. (1980). **Principios de la administración científica**. Lima- Perú: Editorial universitas ediciones.
- Terry, G. (1961). *Principios de la administración*. Mc. Graw Hill: New York.
- UNESCO. (1994). *Modelo de gestión GESEDUCA*. Santiago de Chile.
- UNESCO (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior, siglo XXI, visión y acción*. Art. 11. Literal a. París: UNESCO.
- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. (2006). *Investigación científica. Curso: Metodología de la investigación científica. Taller de investigación científica. Módulo II. Lambayeque: Escuela de Posgrado. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación*.
- VAN DAMME, K. (2003). *Estándares e indicadores en Instituciones y Programa de Acreditación en Educación Superior. Un trabajo de marco conceptual y una propuesta, Papel para el UNESCO-CEPES, UNESCO*.

- Villamayor, C. y Lamas E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*, Quito: AMARC.
- Von, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de cultura económica. Segunda edición. Séptima reimpresión.
- Wenger, T. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

## ANEXOS

### I. ENCUESTAS POR DIMENSIONES PARA AUTOEVALUACIÓN INICIAL

#### INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO “MONS. FRANCISCO GONZALES BURGA” FERREÑAFA

#### ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

#### DIMENSIÓN-I: GESTIÓN INSTITUCIONAL

**OBJETIVO.** La presente encuesta es de naturaleza valorativa está dirigida al personal, docente, administrativo, personal de servicio y alumnado, y tienen por objetivo saber su opinión sobre el nivel de la calidad educativa que brinda nuestra institución teniendo en cuenta los estándares de calidad del CONEACES; para luego elaborar nuestro Plan de Autoevaluación con miras a la acreditación institucional.

**RECOMENDACIONES:** A continuación, se presenta una matriz de evaluación. Leer y analizar los indicadores de los criterios planteados en el presente instrumento, Luego en la escala de valoración marca con una X el valor que Ud. Cree conveniente. Uno (1) corresponde al nivel más bajo de cumplimiento del indicador de estándar (Ausencia o presencia de escasa) y cinco (5) es el máximo nivel alcanzado (se ha cumplido el indicador en un 100%). Se le pide objetividad y sinceridad.

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
1.1 -El Instituto “MFGB” elabora, aprueba y actualiza permanentemente su misión, visión y valores en coherencia con las políticas nacionales propósitos institucionales, articulando con su propuesta pedagógica y las demandas del entorno	1-El Instituto “MFGB” formula su Proyecto Educativo Institucional (PEI), teniendo como base las políticas Nacionales, Proyecto Educativo Nacional (PEN) y Proyecto Educativo Regional (PER), en coherencia con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales y con la participación de los grupos de interés. Ejecuta y evalúa los resultados de su aplicación.					
	2-El Proyecto Educativo Institucional es entendido por los directivos, jerárquicos, docentes, administrativos y estudiantes.					
	3-La asignación de los recursos es coherente con los objetivos, descritos en el Proyecto Educativo Institucional					
1,2. Instituto “MFGB” cuenta con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los procesos de la institución.	4-El Liderazgo Eficaz de los directivos, es reconocido por los jerárquicos, docentes, administrativos y estudiantes permite el logro de resultados.					
	5-Se promueve un clima organizacional que conlleva a la excelencia académica, basado					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
	en los valores que se comparten y compromiso de generar entre sus miembros, iniciativas que permitan un funcionamiento organizacional con calidad.					
	6-Se evalúa la capacidad de trabajo en equipo, en la cual cada uno asume su responsabilidad individual en un proceso educativo participativo e interinstitucional.					
	7- El Instituto MFGB” cuenta con directivos que cumplen con el perfil requerido. Cuenta con procedimientos de selección y promoción de directivos. Se realiza evaluación de su desempeño.					
	8- En el Instituto “MFGB” existe un comité de gestión de la calidad, que promueve, orienta y evalúa los procesos de mejora continua.					
1.3- El Instituto “MFGB” dispone de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y promoción de formadores.	9- El Instituto “MFGB” cuenta con políticas y procedimientos para la selección de formadores, en función al perfil definido por la propia institución, cumpliendo con el mínimo establecido por las autoridades educativas.					
	10-Los formadores del Instituto “MFGB” están ubicados en los niveles correspondientes a su formación, desempeño y experiencia profesional.					
	11-La labor de los formadores del Instituto MFGB-F, considera actividades de investigación o gestión institucional o vinculación con colectividad.					
	12-Existen en el Instituto “MFGB” normas y procedimientos para el reconocimiento y la promoción de los formadores.					
	13-Existe se aplica y se evalúa, un programa de formación continua en el Instituto “MFGB”					
	14-Se analiza y se evalúa la aplicación de las competencias adquiridas por los formadores					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
	que participaron en programas de formación continua, en los últimos dos semestres.					
1.4-Los recursos económicos del instituto "MFGB", son administrados de manera eficiente	15-El instituto "MFGB" destina anualmente un monto adecuado del presupuesto de operación, para asegurar el cumplimiento de sus funciones básicas: procesos pedagógicos, investigación y servicios a la comunidad.					
	16-Existen mecanismos efectivos de evaluación de la asignación y ejecución presupuestal.					
	17-El instituto "MFGB" aplica políticas de autogestión, que contribuyen a ampliar su presupuesto, sin desmedro de la calidad del servicio educativo brindado.					

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGOGICO PÚBLICO  
“MONS. FRANCISCO GONZALES BURGA” FERREÑAFA**

**ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**DIMENSIÓN-II: PROCESOS ACADEMICOS**

**OBJETIVO.** La presente encuesta es de naturaleza valorativa está dirigida al personal, docente, administrativo, personal de servicio y alumnado, y tienen por objetivo saber su opinión sobre el nivel de la calidad educativa que brinda nuestra institución teniendo en cuenta los estándares de calidad del CONEACES; para luego elaborar nuestro Plan de Autoevaluación con miras a la acreditación institucional.

**RECOMENDACIONES:** A continuación, se presenta una matriz de evaluación. Leer y analizar los indicadores de los criterios planteados en el presente instrumento, Luego en la escala de valoración marca con una X el valor que Ud. Cree conveniente. Uno (1) corresponde al nivel más bajo de cumplimiento del indicador de estándar (Ausencia o presencia de escasa) y cinco (5) es el máximo nivel alcanzado (se ha cumplido el indicador en un 100%). Se le pide objetividad y sinceridad.

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
2.1. El Instituto “MFGB” garantiza una formación integral y actualizada, cumple con la implementación de políticas curriculares y co-curriculares y adecua una metodología pertinente para su desarrollo	1- El instituto “MFGB” cuenta con un estudio de la demanda del mercado laboral, que sustenta su oferta académica					
	2- El instituto “MFGB” cuenta con un perfil del egresado, de acuerdo con el PEI, su misión y objetivos estratégicos institucionales, estableciendo su rol como futuro facilitador, investigador y promotor en la comunidad de Ferreñafe					
	3- El currículo que desarrolla el “MFGB” garantiza la formación profesional en competencias integrales, coherentes con el perfil del egresado y de acuerdo con las necesidades locales y de la región de Lambayeque.					
	4- El Currículo que desarrolla el “MFGB” , asegura la formación correspondiente a las necesidades del entorno y esta alineado con las principales tendencias.					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
	5- Existe coherencia entre la propuesta curricular y los sílabos aprobados y su correspondiente					
	6- Existen actividades co-curriculares coherentes con el perfil del egresado, destinadas a complementar su formación profesional integral					
	7- El IFD "MFGB" tiene y aplica un sistema de evaluación curricular y sus resultados son utilizados para su actualización y mejora continua.					
2.2.El IESP "MFGB".F, cuenta con una oferta educativa, selecciona y admite ingresantes	8- El instituto difunde información sobre las características de su oferta educativa					
	9- El Instituto "MFGB" admite ingresantes con nota aprobatoria, cumpliendo con la normatividad vigente.					
2.3.El IESP "MFGB" implementa, ejecuta, evalúa, actualiza y mejora sus procesos académicos	10- Las sesiones de aprendizaje desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares, para promover el aprendizaje de los estudiantes, ampliándose en las horas de clase programadas.					
	11- Existe correspondencia entre los contenidos de los cursos y los métodos de enseñanza.					
	12- El IFD promueve el auto aprendizaje de sus estudiantes					
	13- El Instituto "MFGB" tiene, aplica y mejora, continuamente su sistema de evaluación.					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
	14- El Instituto toma medidas de mejora, en ase a los resultados del rendimiento académico.					
	15- El instituto "MFGB" cuenta con convenios y políticas que faciliten la realización de prácticas pre profesionales de estudiantes en instituciones y otras organizaciones relacionadas con su especialidad.					
	16- Se promueve el uso de nuevas tecnologías y se fortalece la innovación en el proceso pedagógico.					
2.4.La titulación refleja el éxito de la oferta educativa institucional.	17-El instituto "MFGB" desarrolla e implementa eficientemente el proceso de titulación de sus estudiantes, de acuerdo con las normas vigentes.					
	18-Existen políticas que promueven facilitan académicamente y administrativamente, la titulación de los estudiantes (Convenios, líneas de investigación, información, fuentes de financiamiento).					
2.5-El Instituto "MFGB", apoya de manera personalizada, a aquellos estudiantes que requieran asistencia en aspectos académicos y otros, en aspectos que afectan su rendimiento.	19- El Instituto "MFGB" brinda a los estudiantes, tutorías y asesoramiento personal y académico, durante su proceso formativo.					
	20- A los formadores se les incluye, dentro de su función, las actividades de tutoría.					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
2.6. El Instituto "MFGB" ha definido políticas y estrategias para promover el desarrollo de la investigación	21- El Instituto "MFGB" tiene una estructura organizacional, para promover el desarrollo de la investigación.					
	22- El Instituto "MFGB" cuenta con recursos y equipamiento para la investigación					
	23- Existe y se aplica un plan de seguimiento y evaluación permanente del desarrollo y resultados de la investigación.					
	24- El Instituto "MFGB" difunde los resultados de las investigaciones desarrolladas y promueve su publicación a través de medios especializados.					
	25- El Instituto "MFGB" desarrolla e implementa un programa permanente de capacitación para la investigación, dirigido a los formadores.					

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO  
“MONS. FRANCISCO GONZALES BURGA” FERREÑAFA**

**ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**DIMENSIÓN-III: SERVICIOS DE APOYO**

**OBJETIVO.** La presente encuesta es de naturaleza valorativa está dirigida al personal, docente, administrativo, personal de servicio y alumnado, y tienen por objetivo saber su opinión sobre el nivel de la calidad educativa que brinda nuestra institución teniendo en cuenta los estándares de calidad del CONEACES; para luego elaborar nuestro Plan de Autoevaluación con miras a la acreditación institucional.

**RECOMENDACIONES:** A continuación, se presenta una matriz de evaluación. Leer y analizar los indicadores de los criterios planteados en el presente instrumento, Luego en la escala de valoración marca con una X el valor que Ud. Cree conveniente. Uno (1) corresponde al nivel más bajo de cumplimiento del indicador de estándar (Ausencia o presencia de escasa) y cinco (5) es el máximo nivel alcanzado (se ha cumplido el indicador en un 100%). Se le pide objetividad y sinceridad

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
3.1. El Instituto MFGB-F, dispone de políticas y procedimientos para el desarrollo del personal administrativo, facilitando el cumplimiento de los objetivos académicos.	1- Se cuenta con la opinión de los formadores y estudiantes, acerca de la eficiencia del servicio de apoyo administrativo.					
	2- Existen políticas de reconocimiento y motivación al personal administrativo.					
	3- Se evalúa y se retroalimenta periódicamente el desempeño del personal administrativo					
3.2. -El Instituto MFGB-F, garantiza una adecuada organización de su sistema de información.	4- El Instituto MFGB-F, utiliza medios más adecuados, para comunicarse al interior exterior de la institución.					
	5- La información se encuentra disponible y sistematizada, para facilitar su análisis y la toma de decisiones correspondiente.					
	6- Los usuarios del Instituto MFGB-F (Directivos, formadores, administrativos, estudiantes del MFGB), tienen facilidad de acceso al sistema de información, de acuerdo a los niveles correspondientes.					
	7- El Instituto MFGB-F, cumple eficientemente con las disposiciones de transferencia y acceso a su información, de acuerdo a los niveles correspondientes.					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
3.3. -El Instituto MFGB-F, promueve la participación de los estudiantes en actividades curriculares y los asiste en sus necesidades para un buen rendimiento académico	8- El Instituto MFGB-F, cuenta con políticas claras y difundidas, para brindar beneficios asistenciales de carácter económico y social a sus estudiantes.					
	9- El Instituto MFGB-F, articula el acceso a los servicios de salud y garantiza la orientación psicológica para sus formadores, estudiantes, personal administrativo y de servicio.					
	10- Los estudiantes del El Instituto MFGB-F, participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras, realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.					
	11- Existen políticas y estrategias orientadas a reducir la deserción de los estudiantes.					
3.4. El Instituto MFGB-F, tiene una infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas. Realiza labores de mantenimiento preventivo y correctivo y aplicaciones de protección del ambiente.	12-El Instituto MFGB-F, cuenta con una infraestructura física, acorde con las normativas del Ministerio de Educación, Municipalidad y Defensa Civil.					
	13-El Instituto MFGB-F, cuenta con una biblioteca física y virtual, recursos informáticos, audiovisuales, laboratorios de ciencias, talleres y centro de recursos didácticos, actualizados, disponibles y en cantidad suficiente					
	14-Está garantizada la operatividad permanente y racionalidad de uso de los servicios de agua, desagüe, energía eléctrica, gas, etc.					
	15-El Instituto MFGB-F, cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y mejora de la infraestructura, mobiliario y equipos.					
	16-El Instituto MFGB-F, dispone de equipos, personal capacitado y un plan de contingencia para atender casos de emergencia y salvaguardar la integridad de la comunidad educativa, así como para proteger los bienes e instalaciones físicas.					
	17-El Instituto MFGB-F, dispone de equipos, personal capacitado y un plan de contingencia para atender casos de emergencia y salvaguardar la integridad de la comunidad educativa, así como para proteger los bienes e instalaciones físicas.					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
	18-El Instituto MFGB-F, cuenta con políticas y ejecuta acciones a favor de la protección ambiental.					
	19-El Instituto MFGB-F cuenta con mobiliario en las aulas, laboratorios, talleres y biblioteca y otras instalaciones, con calidad y cantidad suficiente.					

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGOGICO PÚBLICO  
"MONS. FRANCISCO GONZALES BURGA" FERREÑAFA**

**ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

**DIMENSIÓN-IV: RESULTADOS E IMPACTO SOCIAL**

**OBJETIVO.** La presente encuesta es de naturaleza valorativa está dirigida al personal, docente, administrativo, personal de servicio y alumnado, y tienen por objetivo saber su opinión sobre el nivel de la calidad educativa que brinda nuestra institución teniendo en cuenta los estándares de calidad del CONEACES; para luego elaborar nuestro Plan de Autoevaluación con miras a la acreditación institucional.

**RECOMENDACIONES:** A continuación, se presenta una matriz de evaluación. Leer y analizar los indicadores de los criterios planteados en el presente instrumento, Luego en la escala de valoración marca con una X el valor que Ud. Cree conveniente. Uno (1) corresponde al nivel más bajo de cumplimiento del indicador de estándar (Ausencia o presencia de escasa) y cinco (5) es el máximo nivel alcanzado (se ha cumplido el indicador en un 100%). Se le pide objetividad y sinceridad

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
4.1. -El Instituto MFGB-F, tiene una imagen posicionada dentro del medio social, cultural y productivo de su localidad. Establece su participación en la sociedad y busca ejercer influencia positiva sobre su entorno.	1-El Instituto MFGB-F, tiene el reconocimiento público por organizaciones de prestigio reconocidas, debido a la labor que desempeña en su localidad.					
	2-Los distintos miembros de la comunidad (alumnos, padres de familia, egresados, autoridades vecinales, empresas, etc.), usuarios directos e indirectos del Instituto MFGB-F, tienen una imagen positiva de la institución.					
4.2. -El Instituto MFGB-F expresa su responsabilidad social, a través de programas de proyección en beneficio de la comunidad	3-El Instituto MFGB-F, ejecuta programas y actividades de apoyo a la comunidad, las que están contenidas dentro de la política institucional y en su Plan Anual de Trabajo.					
	4-El Instituto MFGB-F, cuenta con una unidad encargada del seguimiento y evaluación de proyectos y actividades de interés social sostenibles, acorde a la política y planificación institucional.					

CRITERIO	INDICADOR DE ESTÁNDAR	Escala de valoración				
		5	4	3	2	1
	5-El Instituto MFGB-F realiza alianzas estratégicas con miembros de la sociedad civil, empresas, gobiernos locales y regionales, para la obtención de recursos y la co-ejecución de proyectos de interés social					
4.3. El instituto "MFGB"-F realiza el seguimiento	6. El Instituto MFGB-F cuenta con una base de datos de egresados actualizada.					
	7. El Instituto MFGB-F tiene un procedimiento que permite evaluar la satisfacción del egresado con la formación recibida.					
	8. El Instituto MFGB-F, cuenta con mecanismos que permiten y estimulan el contacto permanente con el egresado.					
	9.-El Instituto MFGB-F, fomenta y promueve el empleo de sus egresados.					

## 2. MODELO DE ACREDITACIÓN DEL CONEACES (RESUMEN)

DIMENSION	FACTOR	Criterio	Nº de Indicadores	Nº de Estándares
1. GESTIÓN INSTITUCIONAL	Proyecto Educativo Institucional	El instituto elabora, aprueba y actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales y propósitos institucionales, articulándolo con su propuesta pedagógica y las demandas del entorno.	3	3
	Organización y gestión administrativa	Se cuenta con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los procesos del Instituto.	5	5
	Gestión docente	El Instituto dispone de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y promoción de formadores.	6	6

<b>DIMENSION</b>	<b>FACTOR</b>	<b>Criterio</b>	<b>N° de Indicadores</b>	<b>N° de Estándares</b>
	Gestión presupuestal	Los recursos económicos del Instituto, son administrados de manera eficiente.	3	3
	Diseño curricular	El instituto garantiza una formación integral y actualizada, cumple con la implementación de políticas curriculares y co-curriculares y adecúa una metodología pertinente para su desarrollo.	7	7
	Admisión	El Instituto cuenta con una oferta educativa, selecciona y admite ingresantes.	2	2
	Enseñanza – aprendizaje	El Instituto implementa, ejecuta, evalúa, actualiza y mejora sus procesos académicos.	7	7
	Titulación	La titulación refleja el éxito de la oferta educativa institucional.	2	2
	Tutoría	El Instituto apoya de manera personalizada, a aquellos estudiantes que requieren asistencia en aspectos académicos y otros, en aspectos que afectan su rendimiento.	2	2
2. PROCESOS ACADÉMICOS	Investigación	El Instituto ha definido políticas y estrategias para promover el desarrollo de la investigación.	5	5
	Desarrollo del Personal Administrativo	El Instituto dispone de políticas y procedimientos para el desarrollo del personal administrativo, facilitando el cumplimiento de los objetivos académicos.	3	3
	Sistema de información	El Instituto garantiza una adecuada organización de su sistema de información.	4	4
3. SERVICIOS DE APOYO	Bienestar	El Instituto promueve la participación de los estudiantes en actividades co-curriculares y los asiste en sus necesidades para un buen rendimiento académico.	4	4
	Infraestructura, equipamiento y tecnología	El Instituto tiene una infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas. Realiza labores de mantenimiento preventivo y correctivo y aplica acciones de protección del ambiente.	8	8
4. RESULTADOS E IMPACTO	Imagen institucional	El Instituto tiene una imagen posicionada dentro del medio	2	2

<b>DIMENSION</b>	<b>FACTOR</b>	<b>Criterio</b>	<b>N° de Indicadores.</b>	<b>N° de Estándares</b>
		social, cultural y productivo de su localidad. Establece su participación en la sociedad y busca ejercer influencia positiva sobre su entorno.		
	Proyección social	El Instituto expresa su responsabilidad social, a través de programas de proyección en beneficio de la comunidad.	3	3
	Egresados	El Instituto realiza el seguimiento de sus egresados, los convoca y organiza a fin de tener información sobre su experiencia laboral, actualización y servicio de empleo.	4	4

### 3. FICHAS DE RESULTADOS DE AUTOEVALUACIONES

#### 3.1. RESULTADOS DE AUTO EVALUACIÓN INICIAL ANTES DE APLICAR LA METODOLOGÍA

DIMENSIÓN	FACTOR	ESTÁNDAR	NIVEL MÍNIMO DE APROBACIÓN	NIVEL ALCANZADO IESPP" MFG B"	NIVEL MÁXIMO CONEACES	
GESTIÓN INSTITUCIONAL	1.1 Proyecto Educativo Institucional	1.1.1 Formulación y ejecución y evaluación del PEI	4	2.65	5	
		1.1.2 Difusión del PEI	4	2.42	5	
		1.1.3 Coherencia presupuestal	4	2.52	5	
	1.2 Organización y gestión administrativa	1.2.1 Liderazgo eficaz	4	2.52	5	
		1.2.2 Cultura organizacional en base a la calidad	3	2.15	5	
		1.2.3 Trabajo en equipo	4	2.32	5	
		1.2.4 Personal idóneo para los cargos directivos.	4	2.68	5	
		1.2.5 Gestión de la calidad	4	3.21	5	
	1.3 Gestión docente	1.3.1 Selección de formadores	4	2.68	5	
		1.3.2 Asignación de cargos	4	2.37	5	
		1.3.3 Actividades complementarias de la formación.	3	1.90	5	
		1.3.4 Motivación de los formadores.	4	2.11	5	
		1.3.5 Formación continua.	4	1.79	5	
		1.3.6 Aplicación de Competencias adquiridas	3	2.11	5	
	1.4 Gestión presupuestal	1.4.1 Implementación del presupuesto.	4	1.79	5	
		1.4.2 Seguimiento presupuestal	4	2.00	5	
		1.4.3 Generación de ingresos económicos.	4	1.79	5	
	PROCESOS ACADÉMICOS	2.1 Diseño curricular	2.1.1 Pertinencia de la oferta académica.	4	2.50	5
			2.1.2 Perfil del egresado del DCBN.	4	2.21	5
2.1.3 Formación integral			4	2.41	5	
2.1.4 Alineamientos con las necesidades del medio y las principales tendencias pedagógicas			4	2.41	5	
2.1.5 Coherencia curricular			4	3.22	5	
2.1.6 Actividades co - curriculares			4	2.70	5	
2.1.7 Evaluación Curricular			4	2.61	5	
2.2 Admisión		2.2.1 Oferta educativa.	4	2.82	5	
		2.2.2 Examen de ingreso.	4	3.70	5	
2.3 Enseñanza - aprendizaje		2.3.1 Cumplimiento de programas	4	2.81	5	
		2.3.2 Consistencia metodológica	4	3.50	5	
		2.3.3 Autoaprendizaje	3	3.21	5	
		2.3.4 Evaluación del aprendizaje	4	3.11	5	
		2.3.5 Rendimiento académico	3	2.42	5	
		2.3.6 Prácticas pre profesionales	3	3.50	5	
		2.3.7 Nuevas tecnologías	4	2.41	5	
2.4 Titulación		2.4.1 Eficiencia de la titulación	3	3.30	5	
		2.4.2 Promoción de la titulación	3	2.60	5	
2.5 Tutoría		2.5.1 Tutoría	4	3.10	5	
		2.5.2 Función de tutoría en los formadores	4	3.70	5	
		2.6.1 Organización de la investigación.	4	1.90	5	

DIMENSIÓN	FACTOR	ESTÁNDAR	NIVEL MÍNIMO DE APROBACIÓN	NIVEL ALCANZADO IESPP" MFG B"	NIVEL MÁXIMO CONEACES
	2.6 Investigación	2.6.2 Recursos para la investigación	3	1.70	5
		2.6.3 Seguimiento de la investigación	3	1.71	5
		2.6.4 Publicaciones	4	1.71	5
		2.6.5 Capacitaciones de investigadores.	3	2.10	5
APOYO	3.1 Desarrollo del personal administrativo	3.1.1 Opinión de los formadores y estudiantes.	4	2.21	5
		3.1.2 Motivación	4	2.21	5
		3.1.3 Evaluación de desempeño	4	1.79	5
	3.2 Sistema de información	3.2.1 Comunicación	4	2.37	5
		3.2.2 Uso de información en toma de decisiones	4	2.06	5
		3.2.3 Acceso a la información	4	2.53	5
		3.2.4 Transparencia	4	2.21	5
	3.3 Bienestar	3.3.1 Beneficios asistenciales	4	1.69	5
		3.3.2 Servicios de salud	4	1.68	5
		3.3.3 Participación estudiantil en actividades co-curriculares	4	3.47	5
		3.3.4 Deserción de estudiantes	4	2.21	5
	3.4 Infraestructura, equipamiento y tecnología	3.4.1 Infraestructura	4	3.14	5
		3.4.2 Recursos didácticos	4	2.32	5
		3.4.3 Servicios asistenciales	4	3.37	5
		3.4.4 Mantenimiento	4	2.63	5
		3.4.5 Seguridad	4	2.89	5
		3.4.6 Higiene y medidas sanitarias	4	2.89	5
		3.4.7 Protección ambiental	4	3.42	5
		3.4.8 Mobiliario	4	3.42	5
	RESULTADOS E IMPACTO	4.1 Imagen institucional	4.1.1 Reconocimiento público	4	2.58
4.1.2 Opinión de usuarios			4	2.63	5
4.2 Proyección social		4.2.1 Inclusión en el Plan Anual de trabajo.	3	2.68	5
		4.2.2 Sostenibilidad	4	2.11	5
		4.2.3 Alianzas estratégicas	4	2.68	5
4.3 Egresados		4.3.1 Base de datos de egresados	3	2.58	5
		4.3.2 Satisfacción de egresados	3	2.26	5
		4.3.3 Relación permanente con el egresado	3	2.26	5
		4.3.4 Inserción laboral.	3	1.90	5
PUNTAJES TOTALES			263	177.06	350

### 3.2. RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN PRELIMINAR (DE CONTROL)

El siguiente cuadro es el resumen del proceso de autoevaluación de control, aplicando la metodología por primera vez; después de cruzar información de las diferentes fuentes de información.

**FICHA DE RESUMEN DE AUTOEVALUACIÓN  
JULIO 2015**

DIMENSIÓN	FACTOR	ESTÁNDAR	Meta CONEAC ES	NIVEL "MFGB" ALCANZA DO	PRIORID AD	
<b>1. GESTION INSTITU CIONAL</b>	<b>1.1 Proyecto Educativo Institucional</b>	1.1.1 Formación. Ejecución y evaluación del PEI	4	4	MEDIA	
		1.1.2 Difusión del PEI	4	4	MEDIA	
		1.1.3 Coherencia presupuestal	4	4	MEDIA	
	<b>1.2 Organiza y gestión Administrativa</b>	1.2.1 Liderazgo Eficaz	4	4	MEDIA	
		1.2.2 Cultura Organizativa en base calidad	3	3	MEDIA	
		1.2.3 Trabajo en equipo	4	4	MEDIA	
		1.2.4 Personal idóneo cargos directivos	4	4	MEDIA	
		1.2.5 Gestión de calidad	4	5	BAJA	
		<b>1.3 Gestión docente</b>	1.3.1 Selección de formadores	4	5	BAJA
	1.3.2 Asignación de cargos		4	4	MEDIA	
	1.3.3 Actividades complementarias de Formación		3	3	MEDIA	
	1.3.4 Motivación de los formadores		4	3	ALTA	
	1.3.5 Formación continua		4	4	MEDIA	
	1.3.6 Aplicación Competencias Adquiridas		3	4	BAJA	
	<b>1.4 Gestión presupuestal</b>	1.4.1 Implementación del presupuesto	4	5	BAJA	
		1.4.2 Seguimiento presupuestal	4	4	MEDIA	
		1.4.3 Generación ingresos económicos	4	4	MEDIA	
	<b>2. PROCESOS ACADEMICOS</b>	<b>2.1 Diseño curricular</b>	2.1.1 Pertinencia oferta académica	4	4	MEDIA
			2.1.2 Perfil del egresado del DCBN	4	5	BAJA
			2.1.3 Formación integral	4	4	MEDIA
2.1.4 Alineamiento con necesidades. Medio y las principales tendencias pedagógicas			4	2	ALTA	
2.1.5 Coherencia curricular			4	4	MEDIA	
2.1.6 Actividades co-curriculares			4	4	MEDIA	
2.1.7 Evaluación curricular			4	1	ALTA	
<b>2.2. Admisión</b>		2.2.1 Oferta educativa	4	5	BAJA	
		2.2.2 Examen de ingreso	4	5	BAJA	
<b>2.3 Enseñanza</b>		2.3.1 Cumplimiento de programas	4	2	ALTA	

	aprendizaje	2.3.2 Consistencia metodológica	4	3	ALTA
		2.3.3 Autoaprendizaje	3	3	ALTA
		2.3.4 Evaluación del aprendizaje	4	3	ALTA
		2.3.5 Rendimiento académico	3	1	ALTA
		2.3.6 Prácticas pre profesionales	3	4	MEDIA
		2.3.7 Nuevas Tecnologías	4	4	MEDIA
		2.4 Titulación	2.4.1 Eficiencia de la titulación	3	5
	2.4.2 Promoción de la titulación		3	4	MEDIA
	2.5 Tutoría	2.5.1 Tutoría	4	4	BAJA
		2.5.2 Función Tutoría en los formadores	4	3	ALTA
	2.6 Investigación	2.6.1 Organización Investigación	4	4	MEDIA
		2.6.2 Recursos para la Investigación	3	3	ALTA
		2.6.3 Seguimiento de Investigación	3	2	ALTA
		2.6.4 Publicaciones	4	1	ALTA
		2.6.5 Capacitación de Investigadores	3	2	ALTA
	3. SERVICIO DE APOYO	3.1 Desarrollo personal administrativo	3.1.1 Opinión de formadores y estudiantes	4	4
3.1.2 Motivación			4	4	MEDIA
3.1.3 Evaluación de desempeño			4	2	ALTA
3.2 Sistema de Información		3.2.1 Comunicación	4	5	BAJA
		3.2.2 Uso Inform. En toma de decisiones	4	4	MEDIA
		3.2.3 Acceso a la información	4	4	MEDIA
		3.2.4 Transparencia	4	4	MEDIA
3.3 Bienestar		3.3.1 Beneficios asistenciales	4	4	MEDIA
		3.3.2 Servicios de salud	4	4	MEDIA
		3.3.3 Participación estudiantes Actividades co curriculares	4	4	MEDIA
		3.3.4 Deserción de estudiantes	4	4	MEDIA
3.4 Infraestructura Equipamiento y Tecnología		3.4.1 Infraestructura	4	3	ALTA
		3.4.2 Recursos didácticos	4	4	MEDIA
		3.4.3 Servicios asistenciales	4	3	ALTA
		3.4.4 Mantenimiento	4	4	MEDIA

		3.4.5 Seguridad	4	5	BAJA
		3.4.6 Higiene y medidas sanitarias	4	4	MEDIA
		3.4.7 Protección ambiental	4	5	BJA
		3.4.8 Mobiliario	4	5	BAJA
4. RESULTAD OS E IMPACTO	4.1 Imagen Institucional	4.1.1 Reconocimiento público	3	5	BAJA
		4.1.2 Opinión de usuarios	4	4	MEDIA
	4.2 Proyección Social	4.2.1 Inclusión en el Plan de Trabajo	3	2	ALTA
		4.2.2 Sostenibilidad	4	2	ALTA
		4.2.3 Alianzas estratégicas	4	3	ALTA
	4.3 Egresados	4.3.1 Base de datos egresados	3	5	BAJA
		4.3.2 Satisfacción del egresado	3	5	BAJA
		4.3.3 Relación permanente con egresado	3	2	ALTA
		4.3.4 Inserción laboral	3	2	ALTA
	TOTAL DE ESTANDARES 70			264	260

#### RESUMEN

NIVELES DE ACEPTACIÓN	FRECUENCIA	%
PRIORIDAD BAJA	12	17
PRIORIDAD MEDIA	37	53
PRIORIDAD ALTA	21	30
TOTAL	70	100%
<b>ESTÁNDARES CUMPLIDOS</b>	<b>50</b>	<b>71.43 %</b>

## CONCLUSIONES

Si bien es cierto que en esta primera evaluación, después de aplicar la metodología propuesta, se ha avanzado significativamente con respecto a la evaluación inicial, existe un gran porcentaje de estándares que tienen una prioridad alta (21%) y necesitan una urgente retroalimentación, pero el principal problema no es la metodología, sino el factor económico económico. Creemos que la idea de financiar el Plan de Mejora por PROCALIDAD es muy acertada.

Según la autoevaluación tenemos que superar los siguientes problemas.

- Se tiene deficiencias en la mayoría de los estándares que se refiere al proceso de enseñanza aprendizaje y en los procesos de evaluación, aspectos claves para la formación docente.
- Se tiene una deficiente programación curricular. Los estándares del factor investigación tienen los niveles más bajos, lo que significa que este factor está nuestra mayor debilidad.
- También se tiene serias deficiencias en la dimensión impacto especialmente en lo que se refiere a imagen institucional, proyección comunal, apoyo a la inserción en el trabajo a los egresados y nuestra relación con los egresados.
- Tenemos serias deficiencias con el personal administrativo, en cuanto a su desempeño laboral, alumnos y docentes tienen una opinión negativa de su trabajo, muchos de ellos no se identifican con la institución y hay un descuido en cuanto a su capacitación.
- Se tiene limitaciones en la implementación de laboratorios, Sala de cómputo, aulas, Biblioteca, sistema de información y mobiliario.
- El puntaje total alcanzado es de **260** puntos, el puntaje mínimo para aprobar la autoevaluación es de **264** puntos, por lo que no se puede pedir evaluación externa. En tal sentido se tiene que repetir el proceso de la metodología con los estándares de alta prioridad (los desaprobados).

### 3.3. RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN FINAL IESPP “MFGB” APLICANDO LA METODOLOGÍA (SEGÚN VERIFICACIÓN EXTERNA)

DIMENSIÓN	FACTOR	ESTÁNDAR	NIVEL MÍNIMO CONEACES	NIVEL ALCANZADO O IESPP”MFG B”	NIVEL MÁXIMO CONEACES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	1.1 Proyecto Educativo Institucional	1.1.1 Formulación y ejecución y evaluación del PEI	4	4	5
		1.1.2 Difusión del PEI	4	4	5
		1.1.3 Coherencia presupuestal	4	5	5
	1.2 Organización y gestión administrativa	1.2.1 Liderazgo eficaz	4	5	5
		1.2.2 Cultura organizacional en base a la calidad	3	4	5
		1.2.3 Trabajo en equipo	4	4	5
		1.2.4 Personal idóneo para los cargos directivos.	4	4	5
		1.2.5 Gestión de la calidad	4	5	5
	1.3 Gestión docente	1.3.1 Selección de formadores	4	4	5
		1.3.2 Asignación de cargos	4	4	5
		1.3.3 Actividades complementarias de la formación.	3	5	5
		1.3.4 Motivación de los formadores.	4	4	5
		1.3.5 Formación continua.	4	4	5
		1.3.6 Aplicación de Competencias adquiridas	3	4	5
	1.4 Gestión presupuestal	1.4.1 Implementación del presupuesto.	4	4	5
		1.4.2 Seguimiento presupuestal	4	4	5
		1.4.3 Generación de ingresos económicos.	4	4	5
PROCESOS ACADÉMICOS	2.1 Diseño curricular	2.1.1 Pertinencia de la oferta académica.	4	4	5
		2.1.2 Perfil del egresado del DCBN.	4	4	5
		2.1.3 Formación integral	4	4	5
		2.1.4 Alineamientos con las necesidades del medio y las principales tendencias pedagógicas	4	4	5
		2.1.5 Coherencia curricular	4	3	5
		2.1.6 Actividades co - curriculares	4	4	5
		2.1.7 Evaluación Curricular	4	3	5
	2.2 Admisión	2.2.1 Oferta educativa.	4	4	5
		2.2.2 Examen de ingreso.	4	4	5
	2.3 Enseñanza - aprendizaje	2.3.1 Cumplimiento de programas	4	3	5
		2.3.2 Consistencia metodológica	4	4	5
		2.3.3 Autoaprendizaje	3	3	5
		2.3.4 Evaluación del aprendizaje	4	4	5
		2.3.5 Rendimiento académico	3	4	5
		2.3.6 Prácticas pre profesionales	3	4	5
		2.3.7 Nuevas tecnologías	4	4	5
	2.4 Titulación	2.4.1 Eficiencia de la titulación	3	2	5
		2.4.2 Promoción de la titulación	3	4	5
	2.5 Tutoría	2.5.1 Tutoría	4	3	5
2.5.2 Función de tutoría en los formadores		4	3	5	
2.6 Investigación	2.6.1 Organización de la investigación.	4	5	5	
	2.6.2 Recursos para la investigación	3	3	5	
	2.6.3 Seguimiento de la investigación	3	3	5	
	2.6.4 Publicaciones	4	4	5	
	2.6.5 Capacitaciones de investigadores.	3	3	5	
E A	3.1.1 Opinión de los formadores y estudiantes.	3.1.1 Opinión de los formadores y estudiantes.	4	4	5
		3.1.2 Motivación	4	4	5

DIMENSIÓN	FACTOR	ESTÁNDAR	NIVEL MÍNIMO CONEACES	NIVEL ALCANZADO IESPP" MFG B"	NIVEL MÁXIMO CONEACES
	3.1 Desarrollo del personal administrativo	3.1.3 Evaluación de desempeño	4	4	5
	3.2 Sistema de información	3.2.1 Comunicación	4	5	5
		3.2.2 Uso de información en toma de decisiones	4	4	5
		3.2.3 Acceso a la información	4	4	5
		3.2.4 Transparencia	4	4	5
	3.3 Bienestar	3.3.1 Beneficios asistenciales	4	4	5
		3.3.2 Servicios de salud	4	3	5
		3.3.3 Participación estudiantil en actividades co-curriculares	4	4	5
		3.3.4 Deserción de estudiantes	4	3	5
	3.4 Infraestructura, equipamiento y tecnología	3.4.1 Infraestructura	4	3	5
		3.4.2 Recursos didácticos	4	4	5
		3.4.3 Servicios asistenciales	4	3	5
		3.4.4 Mantenimiento	4	2	5
		3.4.5 Seguridad	4	4	5
		3.4.6 Higiene y medidas sanitarias	4	3	5
		3.4.7 Protección ambiental	4	4	5
		3.4.8 Mobiliario	4	3	5
RESULTADOS E IMPACTO	4.1 Imagen institucional	4.1.1 Reconocimiento público	4	4	5
		4.1.2 Opinión de usuarios	4	4	5
	4.2 Proyección social	4.2.1 Inclusión en el Plan Anual de trabajo.	3	4	5
		4.2.2 Sostenibilidad	4	4	5
		4.2.3 Alianzas estratégicas	4	4	5
	4.3 Egresados	4.3.1 Base de datos de egresados	3	3	5
		4.3.2 Satisfacción de egresados	3	4	5
		4.3.3 Relación permanente con el egresado	3	4	5
4.3.4 Inserción laboral.		3	2	5	
<b>PUNTAJES TOTALES</b>			<b>264</b>	<b>265</b>	<b>350</b>

### PUNTAJES TOTALES

Puntaje mínimo de aprobación según el CONEACES: 264

Puntaje alcanzado según la verificación externa: 265

Puntaje máximo de aprobación según el CONEACES: 350