



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
DE LAMBAYEQUE**



**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

# **TESIS**

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. EMBLEMÁTICA “COLEGIO DE LA LIBERTAD”, HUARAZ, AÑO 2018”.

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

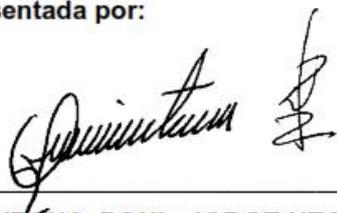
**PRESENTADA POR:  
QUINTANA POHL, Jorge Hector.**

**ASESOR:  
CARDOSO MONTOYA, César A.**

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
2019**

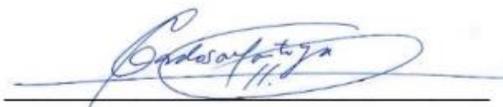
"MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. EMBLEMÁTICA "COLEGIO DE LA LIBERTAD", HUARAZ, AÑO 2018".

Presentada por:



QUINTANA POHL, JORGE HECTOR

Autor



CARDOSO MONTOYA, César Augusto.

Asesor

Aprobada por:



Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón  
Presidente



M. Sc. Herrera Vargas José Wilder  
Secretario



Msc. Elmer Llanos Díaz  
Vocal

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Jorge Héctor Quintana Pohl.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mi esposa Noymi por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis metas. Y por su puesto a mi querida Universidad Pedro Ruiz Gallo, representada por mi asesor Cèsar Augusto Montoya; que me han permitido concluir con una etapa de mi vida, gracias por su paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

Jorge Héctor Quintana Pohl.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
INDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	IX

### CAPÍTULO I

<b>ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>1</b>
1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	3
1.3.COMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.....	8
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	11
1.4.1.Población y Muestra.....	12
1.4.2.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	12
1.4.3.Procedimientos para la Recolección de Datos.....	12

### CAPITULO II

<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>13</b>
2.1.ANTECEDENTES.....	13
2.2.BASE TEÓRICA.....	15
2.2.1.Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming.....	15
2.2.2.Teoría Clásica de La Administración de Henry Fayol.....	21
2.3.MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.3.1.Gestión de Calidad Total.....	22
2.3.2.Proceso de Dirección.....	22
2.3.3.Proceso de Control.....	23

### CAPÍTULO III

<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>25</b>
3.1. ANÁLISIS E DE LOS DATOS.....	25

3.2. MODELO TEÓRICO.....	32
3.2.1.Realidad Problemática .....	32
3.2.2.Objetivo de la Propuesta.....	33
3.2.3.Fundamentación .....	33
3.2.4.Estructura de la Propuesta .....	34
3.2.5.Cronograma .....	66
3.2.6.Presupuesto .....	66
3.2.7.Financiamiento de los Talleres .....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	69
ANEXOS.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Determinar la Dirección y Control - Gestión Administrativa en la I.E Emblemática “Colegio de La Libertad” .....	25
<b>Tabla 2:</b> Liderazgo Educativo en el Director .....	26
<b>Tabla 3:</b> Modos de Dirigir su Institución Educativa .....	26
<b>Tabla 4:</b> Delegación Oportuna de las Funciones por parte del Director .....	27
<b>Tabla 5:</b> Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente .....	40
<b>Tabla 6:</b> Motivación a los Trabajadores .....	27
<b>Tabla 7:</b> Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo .....	28
<b>Tabla 8:</b> Desarrollo de las Funciones .....	28
<b>Tabla 9:</b> Cumplimiento de Objetivos .....	29
<b>Tabla 10:</b> Descentralización de la Autoridad y las Actividades Administrativas .....	29
<b>Tabla 11:</b> Enfrentamiento a los Problemas Administrativos .....	29
<b>Tabla 12:</b> Participación de los Trabajadores .....	30
<b>Tabla 13:</b> Comunicación e Integración en la I.E. ....	30
<b>Tabla 14:</b> Relación entre Trabajadores y Directivos .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Provincia de Huaraz.....	1
<b>Figura 2:</b> Las 10 Claves de la Educación en Reino Unido.....	5
<b>Figura 3:</b> Sistema Educativo Peruano. ....	7
<b>Figura 4:</b> Metodología de la Investigación.....	11
<b>Figura 5:</b> Reacción en Cadena según Deming.....	17
<b>Figura 6:</b> Teoría Clásica de Fayol.....	213
<b>Figura 7:</b> Etapas de la Dirección.....	23
<b>Figura 8:</b> Enfoques del Control. ....	24
<b>Figura 9:</b> Etapas del Control. ....	247
<b>Figura 10:</b> Propuesta Teórica. ....	32
<b>Figura 11:</b> Implicaciones de la Calidad.....	36
<b>Figura 12:</b> Proceso Administrativo Educativo.....	38
<b>Figura 13:</b> Estructura de ISO 9001:2008 .....	39
<b>Figura 14:</b> Capacidades de un Director - Gerente.....	45
<b>Figura 15:</b> Roles de un Director (ra) Efectivo. ....	46
<b>Figura 16:</b> Agenda Diaria del Director. ....	47
<b>Figura 17:</b> Toma de Decisiones.....	48
<b>Figura 18:</b> Vista de la Aplicación Doodle.....	54
<b>Figura 19:</b> Formulario (encuesta inicial) para Relevar Información de los Concursantes.....	55
<b>Figura 20:</b> Vista de un Documento Colaborativo.....	56
<b>Figura 21:</b> Página Principal de la Wiki del Aula.....	56
<b>Figura 22:</b> Una de las Páginas de Wiki en la que los Cursantes Pueden ir Realizando sus Aportes.....	57
<b>Figura 23:</b> Mapa Conceptual Diseñado en Forma Colectiva. ....	58
<b>Figura 24:</b> Presentación en Google Drive Diseñada a los Largo de Varias Semanas por un Grupo de Trabajo.C59	
<b>Figura 25:</b> Extracto de un Foro en el que se Observa la Construcción Colaborativa del Conocimiento. ....	59
<b>Figura 26:</b> Aportes en el foro. ....	61
<b>Figura 27:</b> Ejemplo de uno de los Aportes en la Presentación Compartida.....	62
<b>Figura 28:</b> Ejemplos de Algunos de los Aportes en la Presentación Compartida. ....	63

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión de Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control que afectan la Administración Educativa de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, Huaraz.

Para ello se aplicó una guía de observación, encuestas y entrevistas. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema a la luz de la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, y la Teoría Administrativa de Henry Fayol, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Modelo de Gestión de Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control que afectan la Administración Educativa”.

Los resultados confirman que en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad” existen inadecuados procesos de dirección y control que afectan la gestión administrativa, esto lo podemos expresar en las funciones referentes a la Dirección Institucional: se ejerce de manera tradicional, pues desconoce la secuencia de estas funciones, le falta planificar para concretizar los objetivos de la Institución Educativa, no se organizan los procedimientos administrativos para ejecutar los planes de trabajo, y se posee escasa capacidad para dirigir y hacer realidad lo que se propone. Se concluye como logros de la investigación, haber justificado el problema de investigación y haber elaborado teóricamente la propuesta.

**Palabras Clave:** Modelo de Gestión de la Calidad Total; Procesos de Dirección y Control; Gestión Administrativa.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to Design a Total Quality Management Model to improve the Management and Control Processes that affect the Educational Administration of the Emblematic Educational Institution "Colegio de La Libertad", Huaraz.

For this we apply an observation guide, surveys and interviews. After completing this part, we proceeded to examine the problem in the light of the Total Quality Theory of Edwards Deming, and the Administrative Theory of Henry Fayol, which served as the basis for the proposal "Total Quality Management Model to improve the Management and Control processes that affect the Educational Administration".

The results confirm that in the Emblematic Educational Institution "Colegio de La Libertad" there are inadequate management and control processes that affect administrative management, this can be expressed in the functions related to the Institutional Direction: it is exercised in a traditional way, since it is unknown Sequence of these functions, it is necessary to plan to concretize the objectives of the Educational Institution, administrative procedures are not organized to execute the work plans, and there is little capacity to direct and realize what is proposed.

It is concluded as research achievements, having justified the research problem and theoretically developed the proposal.

**Keywords:** Total Quality Management Model; Management and Control Processes; Administrative management.

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en una sociedad que, en todas sus manifestaciones, demanda calidad. Los países más desarrollados están experimentando un proceso de auge en la valoración de la calidad.

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

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Nuestro problema de investigación responde a la siguiente interrogante: ¿El Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad Total mejorará los Procesos de Dirección y Control que afectan la Administración Educativa de la I.E. Emblemática “Colegio de la Libertad”, Huaraz?

**Objeto de estudio:** Proceso de Gestión Administrativa; y como **campo de acción:** Modelo de Gestión de Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control que afectan la Administración Educativa de la Institución Educativa Emblemática “Colegio de la Libertad”, Huaraz.

**Objetivo general:** Proponer un Modelo de Gestión de Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control que afectan la Administración Educativa de la Institución Educativa I.E. Emblemática “Colegio de la Libertad”, Huaraz; **objetivos específicos:** Identificar el proceso de dirección y control que se ejercen en la I.E.; Determinar el rol del Director en la I.E. para evaluar el desempeño de la comunidad educativa; y Elaboración del Modelo de Gestión de la Calidad Total en relación al propósito de la investigación.

**Hipótesis:** “Si se Diseña un Modelo de Gestión de Calidad Total sustentado en las teorías de Edwards Deming y Henry Fayol, **entonces** mejorarán los Procesos de Dirección y Control que afectan la Administración Educativa de la I.E. Emblemática “Colegio de la Libertad”, Huaraz”

Para el logro del objetivo metodológicamente aplicamos guías de observación y de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (12 participantes). Asimismo hemos aplicado entrevistas y testimonios.

El esquema capitular demando tres capítulos. En el **capítulo I** se realiza el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. La evolución histórica tendencial del objeto de estudio.

En el **capítulo II** se presenta el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: La Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming y la Teoría Administrativa de Henry Fayol, cerramos el capítulo con el marco conceptual.

En el **capítulo III** se analizan datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego, elaboramos la propuesta. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. Al final de la tesis leemos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

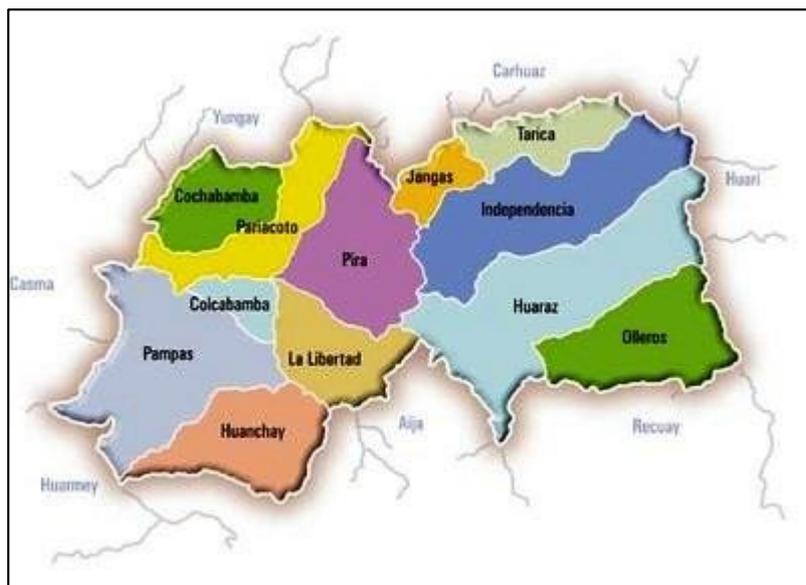
# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

**Huaraz:** Huaraz 3100 msnm, ubicada en la parte central del departamento de ÁNCASH, entre los 71°17'48'' de longitud Oeste y los 09°21'31'' a 09°39'46'' de latitud sur, es también la capital del departamento. Cuenta con una población de 120 000 habitantes. (<http://www.huaraz.es/ubicacion.php>)

Huaraz forma parte del valle andino del Callejón de Huaylas de más de 180 Km de extensión formado por las Cordilleras Blanca y Negra, recorriendo en toda su extensión el caudaloso río Santa, este valle andino presenta variados microclimas y altitudes que van desde los 1000 m.s.n.m. hasta los 6746 m.s.n.m. Se inicia en la Laguna Conococha (4100 m.). Para visitar los atractivos de todo el Callejón de Huaylas, el punto de partida más importante es Huaraz. La temporada propicia para visitar Huaraz y sus alrededores es desde Mayo a Octubre, lo que se conoce como el verano Andino, la estación de lluvias es de Noviembre a Abril. (<http://www.huaraz.es/ubicacion.php>)



*Figura 1: Provincia de Huaraz.  
Fuente: Imagen de google.*

## **Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”**

El 25 de enero de 1828, el presbítero Julián de Morales y Maguiña; como diputado por la provincia de Huaylas, propuso ante el Congreso Constituyente del Perú, la creación del Colegio de Artes y Ciencias en la ciudad de Huaraz. La propuesta fue aprobada el 30 de enero de 1828, con el nombre “COLEGIO DE LA LIBERTAD” de Huarás. Fue promulgado por el Presidente de la República de entonces, Don José de la Mar, el 01 de febrero de 1828; quien dispuso su funcionamiento en el Convento de San Francisco, con las rentas del mismo.

Luego de crearse el egregio “COLEGIO DE LA LIBERTAD”, tuvo como primer Rector a don José María Robles Arnao, luego le sucedieron en el cargo don Manuel Castillo y don Julián de Morales y Maguiña. En el año 1928, en las fiestas conmemorativas por el Primer Centenario, se entonó por primera vez, el himno de nuestra institución educativa; escrito por Alejandro Dextre Sierra y la música, por Antonio Guzmán Arenas.

En sus primeros años, formó ciudadanos con ideales nacionalistas y de liberación; posteriormente, la educación se realizó dentro de los lineamientos de la corriente conductista; con contenidos y métodos propios de una sociedad en vías de industrialización, hasta el año 1969 aproximadamente. A partir del año 1970, se impone el aprendizaje cognoscitivo; luego años más tarde, tiene lugar el enfoque cognitivo que busca el desarrollo de capacidades y valores por medio de metodologías activas. Este último paradigma, centrado en la formación del estudiante, es el que toma nuestra institución como principio de gestión; y se caracteriza por brindar una educación abierta al cambio, solidaria, participativa, democrática, analítica, creadora e innovadora. La infraestructura de nuestra institución educativa, sufrió los estragos causados por los fenómenos naturales, como el aluvión del 13 de diciembre de 1941, el terremoto del 31 de mayo de 1970, y por último un fuerte ventarrón derribó el simbólico árbol de poroto el 25 de abril del 2003, que contaba con más de cien años de vida en los jardines de nuestro colegio.

Hugo Quito Cerna (2010).

Coordinador del Aula de Innovación Pedagógica.

## 1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

El origen de la administración es relevante debido a su antigüedad; es una actividad que está cargada de necesidades, realizada desde el principio de los tiempos para ayudar al ser humano a ordenar la realidad social; luego, con el tiempo, aparece la administración moderna, la cual se enfatiza en organizar y dirigir el trabajo que se realiza de manera individual y colectivo de forma eficiente en las instituciones, empresas y organizaciones para el cumplimiento de cada una de las metas propuestas desde la administración. A principios del siglo XX, se destaca Henry Fayol como la primera persona en formular una teoría de la administración, basada en las funciones y la estructura que debe tener una organización para ser eficiente. Fayol parte de un enfoque global y universal de la empresa, de tal manera que, aún en el tiempo actual se continúa implementando sus teorías y procesos para el buen funcionamiento de las empresas.

Otro teórico que realizó aportes a la administración fue Taylor, en palabras de Hernández (2008): sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar denominadas por él —científicas—. Experimentó sus hipótesis con la ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción, y fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los obreros. Taylor concluyó que todo esto se podía aplicar a cualquier organización humana (p.35).

Se entiende la Administración, según Correa (1997), como: —Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr—. (p.11).

Para hablar de Administración Educativa, cabe resaltar que las teorías antes mencionadas fueron la base para que, desde el siglo XIX, se empezara a pensar en la educación como un proyecto social. Y es en el siglo XX donde se establece una comunidad de investigadores dedicados a estudiar los elementos que estructuran el proceso de enseñanza-aprendizaje, no solo a nivel pedagógico, sino también administrativo; —La administración educativa exige entonces, una organización

moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así, al logro de la misión regional y nacional (Correa, 1997, p.12).

Para la administración educativa es importante contar con un líder que sea principalmente educador, con todo el conocimiento en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Y ser un buen administrador para el correcto manejo de los otros recursos tangibles con que cuenta la IE y donde lo ideal es lograr una educación de calidad.

En general todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de su país. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución.

Tenemos por ejemplo: Todos los modelos de dirección y gestión de centros educativos del **entorno europeo** están inmersos en procesos de cambios diversos en su globalidad o de forma parcial. En la mayoría de los casos son ajustes a una realidad cambiante tanto de sus sociedades como de las necesidades de adaptación a nuevos tiempos. Armas (1998) dice que podemos agrupar los diversos modelos en dos categorías: el modelo “electivo-selectivo” con su diversidad propia de países más descentralizados y el modelo “administrativo-burocrático” más propio de los países centralizados. En cuanto a la búsqueda de modelos eficaces de gestión, todos los modelos tienden a ello: unos más que otros. Los países anglosajones, en general, han apostado por un modelo gerencial, más cercano a los fines empresariales, inmerso en el sistema de libre mercado con una fuerte competitividad entre los centros donde lo único que cuenta son los resultados.

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

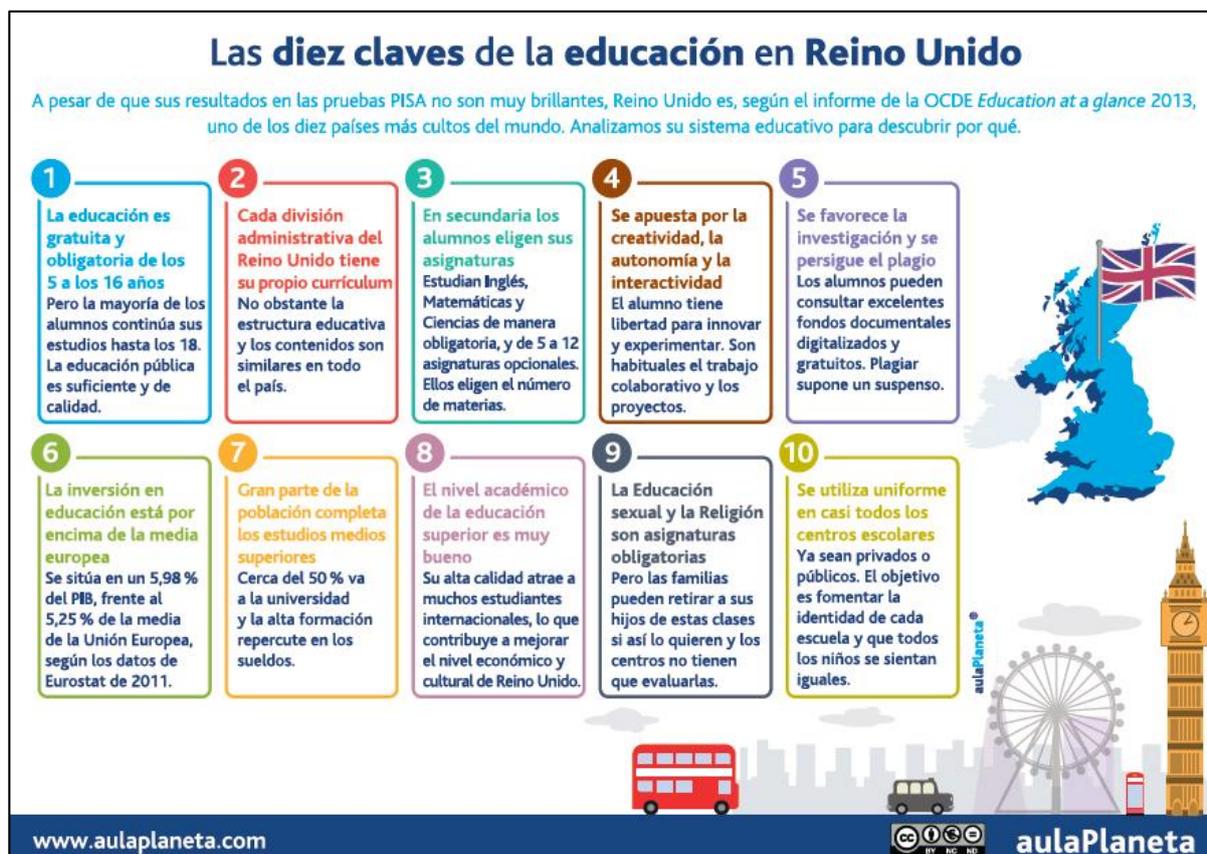


Figura 2: Las 10 claves de la educación en Reino Unido.

Fuente: AulaPlaneta

En **América Latina** Cassasus y Lavín (2002) dice n que existe una rica tradición en el campo de la gestión. Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, Sander (1996) hace una lectura histórica en la que divide el proceso de construcción y reconstrucción de la gestión en el campo de la administración y hace referencia a cinco enfoques que han prevalecido en la región:

- Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.
- Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.
- Enfoque Conductista, de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.

- Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

La administración moderna de Instituciones Educativas en América Latina ha puesto fuerte énfasis en los principales productores del servicio o de “mercancía educativa”, se destinan fuertes capitales para la capacitación del personal docente, con el fin de ampliar sus capacidades pedagógicas, mejorar el trato con los miembros de la comunidad educativa, elevar la autoestima y motivarlos para que se proyecten dentro de la institución. En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las Instituciones Educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios. El **Perú** no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos (Gómez 2010).

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores, docentes y administrativos que reconozca el mérito y que

tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos. (Gómez 2010).

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromiso como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional (Gómez 2010). Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina (Gómez 2010).

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



Figura 3: Sistema Educativo Peruano.  
Fuente: Mg. Ulises Guevara Paico.

### 1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La gerencia educativa puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, de modo que en la labor cotidiana del proceso enseñanza-aprendizaje, llegue a mostrar indicadores de calidad en la formación de los estudiantes. Cuando el gerente educativo no conoce su IE, difícilmente puede generar estrategias de mejora. También se refiere a la consideración de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y a los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; por lo mismo, no se trata solo de ejecutar un plan o de planificar sobre el papel actividades, la gerencia educativa articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón del ser del mejoramiento continuo, de la calidad y de la pertinencia de la educación para todos. El primer problema que debe resolver un gerente educativo es el del personal administrativo, antes que el de los estudiantes, ya que se debe potencializar en ellos el incremento cualitativo que muestra una persona en el orden físico, cognitivo, social y moral. Se presentan algunos estilos gerenciales:

- Gerencia social: es aquella que trata principalmente los proyectos sociales.
- Gerencia estratégica: es todo lo encaminado hacia la misión, visión y objetivos de una empresa.
- Gerencia integral: es aquella que requiere resultados y se basa en la productividad y cumplimiento de objetivos.

En la I.E. Emblemática “Colegio de La Libertad” existen inadecuados procesos de dirección y control que afectan la gestión administrativa, esto lo podemos expresar en:

- **Liderazgo educativo del Director.** “Los gerentes educativos deben ser personas que tengan diferentes rasgos característicos para que se genere un impacto y proporcionen los elementos necesarios a todas las personas que hacen parte de la comunidad educativa; es el gerente quien se encarga de orientar y direccionar al personal y los recursos, es además, el promotor de cada una de las acciones

que se generan a nivel pedagógico y administrativo”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)

- **Modos de dirigir la I.E.** “El administrador educativo debe velar por el desarrollo coherente y eficaz de cada uno de los servicios que se presentan a la comunidad educativa; pero cuando se delega una función y la persona no tiene el perfil, se pueden generar vacíos en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)
- **Delegación oportuna de funciones.** “Nuestro Director debe darse a la tarea de organizar y priorizar sus recursos de forma acertada, teniendo en cuenta las necesidades de toda la comunidad académica; generando procesos con los más altos estándares; y de esta manera, garantizar la formación de seres humanos íntegros que accedan a la educación superior con calidad y buen rendimiento académico”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)
- **Organización del trabajo en equipo.** “Continuamente, asistimos a cambios en cada una de las instituciones y sobre todo, en la época pasada se pensaba en forma directa, unipersonal, donde cada ser humano realizaba mecánicamente lo que le correspondía en su área de trabajo, logrando alcanzar las metas adecuadamente, pero de forma individual”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)
- **Motivación a los trabajadores.** “Se podría decir que la desmotivación de los trabajadores es un gran problema para la I.E. porque necesariamente afecta al rendimiento; aunque también es verdad que toda persona sin motivación atraviesa una situación de riesgo para su salud emocional y psicológica” (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)
- **Cumplimiento de objetivos.** “El desarrollo de los contenidos en las IE debe ser creativo, aumentando progresivamente todos los procesos de enseñanza-aprendizaje e inculcando en cada uno de los actores de la institución, los parámetros para establecer guías que contribuyan en las evaluaciones, y así,

determinar qué se ha aprendido y qué se puede reaprender, para que los receptores de información queden satisfechos y se obtenga un alto rendimiento académico”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018).

- **Enfrentamiento a los problemas administrativos.** “Cada persona tiene una manera de administrar, pero se entendía como aquel docente que realizaba todo desde el escritorio y que las decisiones que se tomaban eran unidireccionales, generando órdenes sin tener los conocimientos en el tema, simplemente porque era el directivo, generando falta de coherencia en los objetivos plasmados de la institución”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)
- **Participación de todo el plantel docente.** “Existen docentes estancos en los que la coordinación brilla por su ausencia y, como consecuencia, tenemos al alumnado recibiendo cada tramo horario con mensajes y actuaciones educativas distintas que a veces son demasiados confusas”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)
- **Comunicación e integración.** “Proporcionar a nuestros estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre las personas que les educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo” (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018). “La falta de comunicación en el lugar de trabajo puede conducir a malas relaciones entre los docentes y a un ambiente de trabajo hostil, en general, hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces”. (Entrevista a trabajadores de la I.E. Mayo 2018)
- **Capacitación docente.** “Con respecto a la capacitación docente, el Director manifiesta que los capacitadores, no conocen el temario de la modalidad, sucede que los docentes dominan más que ellos, hay una tremenda debilidad que los órganos intermedios con urgencia deben superarlo”. (Entrevista a docente de la I.E. Mayo 2018)

## 1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

La investigación adoptó el siguiente diseño:



### Diseño Analítico

El plan de acción para el desarrollo del presente trabajo, consistió en las siguientes

etapas que se detallan a continuación:  
*Figura 4: Metodología de la Investigación.*

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

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

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

### 1.4.1. Población y Muestra

**Población.** Está constituido por 1 Director, 10 docentes, 1 personal de servicio, es decir, por todos los trabajadores de la I.E. Emblemática “Colegio de la Libertad”, Huaraz, es decir:

**U = 12 participantes.**

**Muestra** La selección del tamaño de la muestra guarda relación con la naturaleza del universo de estudio y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, vale decir:

**n = U = 12 participantes.**

### 1.4.2. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

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

#### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas		Instrumentos	
Primarias			
Técnica		Instrumentos	
Secundaria			
Fichaje		Bibliográfica	ción
		Textual	a
Encuesta		Guía de encuesta	
		Pauta de registro de encuesta	

### 1.4.3. Procedimientos para la Recolección de Datos

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

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

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1. ANTECEDENTES

**Huaytana Ramírez, Pablo. (2017).** En su tesis titulada “El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el Distrito de Lince, 2016” se buscó determinar de que manera la implementación de un Control Interno optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince. Este estudio se enmarca dentro de las investigaciones descriptivas correlacionales, ya que por medio de la , análisis, observación, comparación y descripción de las variables se ha establecido que hay una significancia y relación entre ellas. Los resultados del trabajo de campo y el contraste de las hipótesis realizados han demostrado que es necesario implementar un adecuado Control Interno en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular para optimizar la Gestión Administrativa y brindar un mejor servicio que beneficiaría tanto a los promotores y dueños de las instituciones en estudio, así como a la comunidad estudiantil formando alumnos de calidad y muy competitivos en beneficio de la sociedad.

**Graffe, José. (2002)** en su trabajo “Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela”, aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Así, se analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, tales como: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo. El sistema gerencial a instaurar en la escuela para lograr su excelencia académica implica: 1) crear el deseo de la mejora de las prácticas pedagógicas y de la gestión de la escuela; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos; 3) proporcionar los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo; y 4) hacerlo, una vez creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas. El proceso

de dirección de la escuela exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica. En el proceso de dirección de la escuela, el director debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa.

En lo que respecta al estudio que realizó **Torres Pacheco, Edward. (2015)**. “Gestión Educativa y su Relación con la Práctica Docente en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la Ciudad de Puno – 2014 - Perú”. La investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno. Se aplicó la investigación descriptiva correlacional, la muestra es la probabilística y estratificada y estuvo conformado por una población de 158 docentes. El análisis de correlación se realizó con el estadígrafo  $r$  de Pearson. El instrumento fue el cuestionario donde se aplicó los quintiles de la escala de Likert. Finalmente se ha determinado con un nivel de significancia del 5% que existe relación directa ( $r=0,714$ ) y significatividad ( $t = 12,72$ ) entre la gestión educativa y la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la Ciudad de Puno y que existe relación directa positiva media o moderada ( $r=0,531$ ) y significatividad ( $t=7,82$ ) entre la dirección y la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la Ciudad de Puno.

Por otro lado, **Barroso Ramos, Carlos. (2007)**. En su investigación sobre “Un Análisis Crítico sobre los Modelos de Gestión de la Calidad en la Educación” hizo un análisis crítico y comparativo sobre los modelos de gestión de la calidad educativa. Ésta se inicia con un acercamiento a las relaciones existentes entre los procesos de evaluación institucional, aseguramiento de la calidad y acreditación, a manera de contextualizar la temática central. Posteriormente se revisa el desarrollo de la calidad en el ámbito empresarial y su tránsito hacia la educación, para, al final, incursionar en

la comprensión del concepto de gestión educativa. Finalmente se pudo concluir: El extendido analfabetismo en los países latinoamericanos provocó que los gobiernos establecieran —como política educativa prioritaria— la atención a estos grandes sectores de población en su afán de mejorar sus condiciones de vida, a través de la multiplicación de espacios y planta docente para ofrecer principalmente educación básica.

Se tiene también la investigación hecha por **Álvarez Sánchez Ivan, Ibarra Ceceña María y Miranda Bojorquez Erasmo. (2013)**. “La Gestión Educativa como Factor de Calidad en una Universidad Intercultural” en la que se analiza la gestión educativa como de las principales problemática que enfrenta la Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM) para alcanzar los niveles de estándares de calidad educativa exigidos por la Subsecretaria de Educación Superior. La metodología empleada tiene un enfoque descriptivo que consideramos el más adecuado para analizar los aspectos significativos de la gestión educativa. En los resultados se muestra que las instituciones de educación superior para apoyar el desarrollo de un país es muy grande ya que deben enfrentar con investigaciones objetivas y alternativas para superarlos y muy específicamente la Universidad Indígena de México, es por esto la importancia que tiene la gestión educativa dentro de los procesos de la institución como factor de calidad fortaleciendo las políticas existentes logrando el reconocimiento de organismos de evaluación externa de acreditación y de apoyos financieros que son ejes claves para cumplir con los objetivos que tiene trazada la institución.

## **2.2. BASE TEÓRICA**

### **2.2.1. Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming**

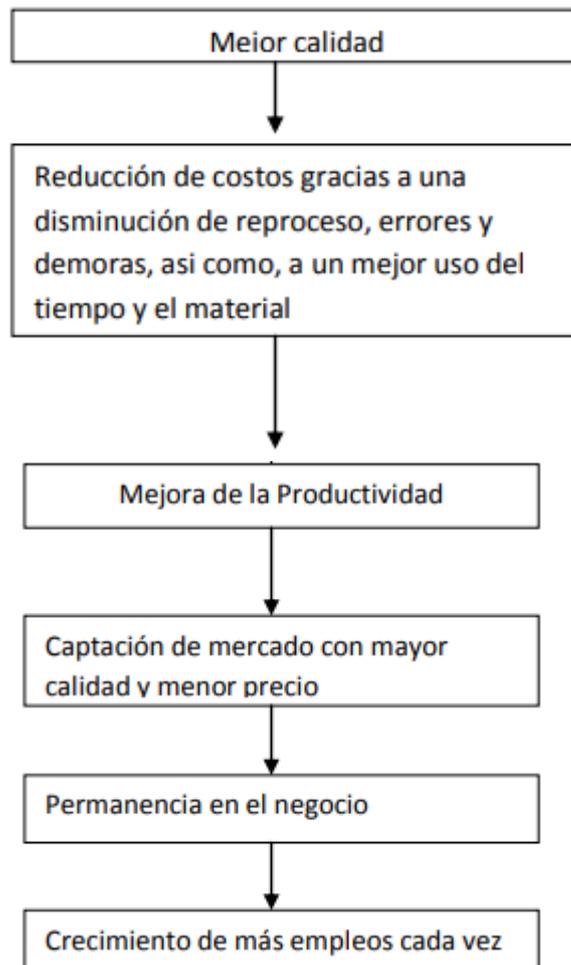
William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Ningún individuo ha tenido más influencia en la administración de la calidad que el doctor W. Edwards Deming (1900-1993). Deming recibió un doctorado en física y tuvo una formación importante en estadística, de modo que gran parte de su filosofía tiene sus raíces en estas ciencias. Trabajo en Western

Electric en los inicios del control de calidad estadístico en las décadas de 1920 y 1930. Deming reconoció la importancia de considerar los procesos administrativos estadísticamente. Durante la segunda guerra mundial, impartió cursos de control de calidad como parte del esfuerzo de defensa de Estados Unidos, pero se dio cuenta de que enseñar estadística solo a los ingenieros y trabajadores de las fábricas nunca solucionaría los problemas fundamentales de la calidad que era necesario resolver en la manufactura. A pesar de numerosos esfuerzos, se ignoraron sus intentos por transmitir el mensaje de la calidad a los altos directivos de alto nivel en Estados Unidos.

### **Fundamentos de la Filosofía de Deming**

A diferencia de otros consultores y gurús de la administración, Deming nunca definió ni describió la calidad de manera precisa. En su último libro, afirmó: “Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable”. Desde el punto de vista de Deming, la variación es la principal culpable de la mala calidad. En los ensambles mecánicos, por ejemplo, las variaciones en las especificaciones de las dimensiones de las partes dan lugar a un desempeño inconsistente y desgaste y fallas prematuras.

De manera similar, las inconsistencias en el comportamiento humano en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación en las empresas. Para lograr una reducción en la variación, Deming recurrió a un ciclo permanente que consta de: diseño del producto o servicio, manufactura o prestación del servicio, pruebas y ventas, seguido por estudios de mercado y luego rediseño y mejora. Afirmo que una calidad más alta lleva a una mejor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo. Deming expuso la reacción en cadena que se describe a continuación:



*Figura 5: Reacción en Cadena según Deming.  
Fuente: jorriveraunah.files.wordpress.com/2011*

## Los 14 Puntos de Deming para Lograr la Calidad Total (Itlow y Shelly 1993)

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

mantenimiento. Los administradores que siguen la filosofía de Deming se ocupan de los problemas de hoy y mañana.

- 2. Adoptar una nueva filosofía.** El fundamento de la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, como mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”, es decir, no debemos cometer el error de los norteamericanos quienes toleran demasiado la mano de obra deficiente y el mal servicio a los clientes, necesitamos una nueva actitud donde los errores y el negativismo sean inaceptables.
  
- 3. Dejar de confiar en el control de calidad tradicional, dejar de confiar en la inspección masiva.** La inspección masiva consiste en revisar los artículos sin tener en cuenta cómo fabricarlos mejor, cómo racionalizar el proceso. La inspección masiva dice indirectamente que se espera encontrar errores y defectos."Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran".
  
- 4. No basarse en los precios sino en la calidad.** Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo el orden de buscar al proveedor de menor precio. Este punto analiza la necesidad de otorgar contratos comerciales según el criterio de la calidad y también teniendo en cuenta el precio. Cuando escogemos proveedores únicamente tomando en cuenta el precio estamos equivocándonos de camino porque significaría administrar para el fracaso, en cambio cuando tomamos en cuenta la calidad y el precio estamos administrando para el éxito.
  
- 5. Mejorar el sistema de producción y servicios.** El Dr. Deming dice: “Mejorar constantemente el sistema significa reducir continuamente el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades”.
  
- 6. Instituir la capacitación.** “Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". Este punto nos indica que la administraron

tiene la tarea de ayudar a la gente mediante la capacitación, los empleados requieren de herramientas y conocimiento adecuados para la realización de su labor, así se lograra que los empleados avancen y mejoren constantemente.

- 7. Instituir el liderazgo.** “Un Líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuando alguien está fuera del sistema y tomar la acción adecuada. Saber quién necesita ayuda y proveerla. Mover la gente a posiciones donde puedan contribuir y asegurarse que son entrenados correctamente. Un Líder sabe cómo mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabajan, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo interés y reto en el trabajo, y alegría para realizarlo. Un líder enseña con paciencia. Un gerente sin paciencia no es un líder.”Este punto se enfoca en la tarea del supervisor, la cual consiste en verificar el mejoramiento incesante.
  
- 8. Eliminar el temor e inculcar seguridad en la gente.** El temor emana de una sensación de impotencia ante alguien o algo que ejerce control sobre aspectos importantes de nuestra vida, puede ser por medio de un administrador o por medio de la organización. El temor puede causar trastornos físicos y fisiológicos como erupciones de la piel, aceleración de la frecuencia cardiaca, aumento de la presión sanguínea, etc. Muchos administradores utilizan su poder de intimidar en vez de esforzarse por eliminar el temor en la organización, piensan que la mejor manera de lograr que los demás hagan bien su trabajo es aplicar el poder coercitivo, por esto, los trabajadores deducen que si no cumplen con lo asignado se les sancionara. Esto a su vez entorpece su desempeño y es contraproducente tanto para el empleado como para la organización. El hecho de tener poder sobre alguien no significa que el subalterno deba temerle al jefe.
  
- 9. Eliminar las barreras que impiden el trabajo en equipo.** "Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro."Las organizaciones no se crean con barreras.

**10. Eliminar los lemas a los trabajadores.** La determinación de metas, lemas, los carteles se han extendido tanto que ya la aceptamos como una manera positiva de motivar a los empleados y de mejorar el desempeño. En realidad el efecto es todo lo contrario. El Dr. Deming dice: "Las metas son necesarias para usted y para mí, pero las metas que se fijan para los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes. Generan frustración y resentimiento. El mensaje que llevan a todos es que la administración esta descargando sus responsabilidades sobre la fuerza laboral."

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

**12. Remover las barreras para un trabajo bien hecho.** "La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras "Los equipos, los materiales, las herramientas, los métodos y las técnicas defectuosas le impiden al trabajador hacer bien su labor y sentir satisfacción por su desempeño.

**13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.** La educación y la capacitación serán necesarias para enseñarles a las personas sus nuevos trabajos y sus nuevas responsabilidades, preparar empleados para los cargos del mañana y evitar el desanimo.

**14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.** Para llevar cabo la misión de lograr la calidad se necesitara un grupo especial de la alta administración como un plan de acción. Muchas veces los administradores del nivel intermedio son quienes se enteran de lo importante que es alcanzar la calidad y los administradores del nivel superior ignoran esto. Piensan que ya saben todo lo que necesitan saber. Se aferran a la idea de que "los que saben, saben". Por esto los administradores del nivel intermedio tienen que persuadir a la administración

superior para que se comprometa con la filosofía; de lo contrario no habrá esperanza de cambio.

## 2.2.2. Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol

Henry Fayol, (Estambul, 1841 - París, 1925) fue uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la administración, nació en Constantinopla en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación.

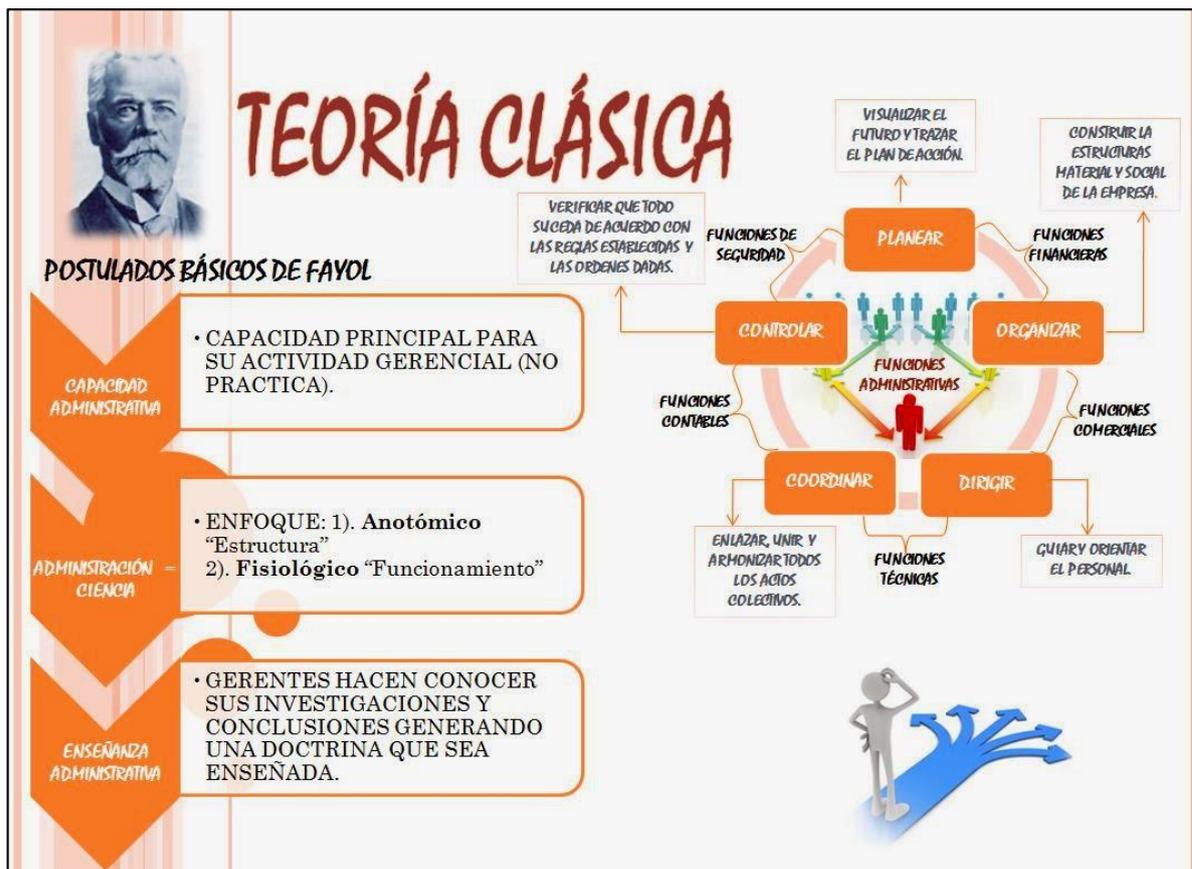


Figura 6: Teoría Clásica de Fayol.  
Fuente: Imagen de google.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

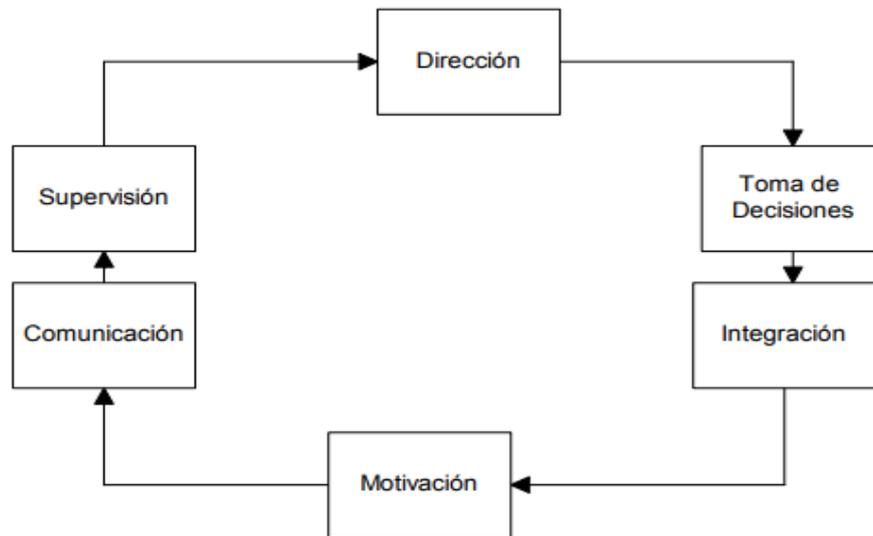
### **2.3.1. Gestión de Calidad Total**

Como señalan los profesores Camisón, Cruz y González (2006), la Gestión de la Calidad es un constructo multidimensional sobre el cual no existe aún una definición comúnmente aceptada, por lo que se trata de uno de esos términos que se utilizan para denominar cuestiones diferentes. Camisón et al. (2006) ns dice que sin entrar en definiciones más complejas y matizaciones excesivas, definiremos aquí el concepto de Gestión de la Calidad (Quality Management), como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de la mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. La gestión de calidad total afirma que el 90% de los defectos o problemas de calidad son generados por los propios procesos y no por el personal. De esta manera se entiende que una vez mejorado los procesos de acuerdo a las opiniones de los operarios, diseñadores y gerentes (ISO 2017).

### **2.3.2. Principios de Dirección**

- De la armonía del Objeto o Coordinación de Intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de Mando. La autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- De la jerarquía. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

- De la resolución del Conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.



*Figura 7: Etapas de la Dirección.*  
 Fuente: [www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014](http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014)

### 2.3.3. Proceso de Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. (Henry Farol)

El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. (Robert B. Buchele)

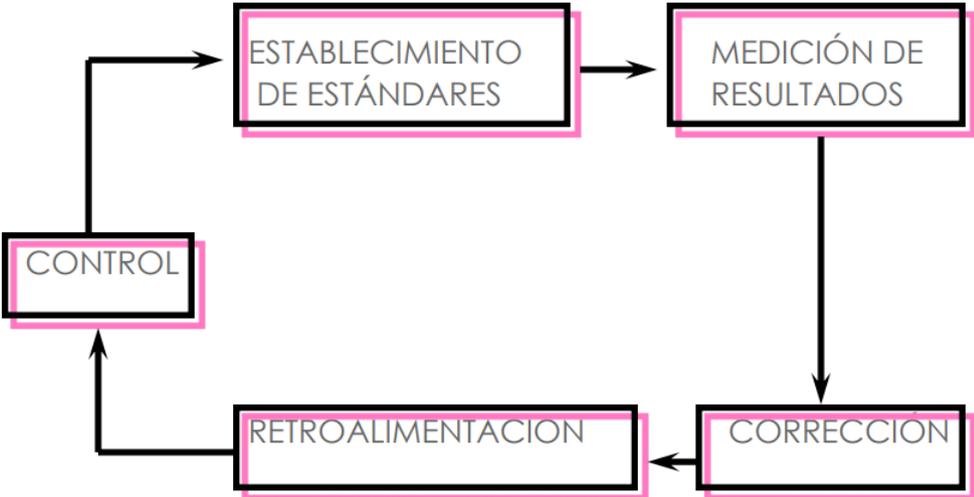
El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (George R. Terry)

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. (Chiavenato)

Existen tres enfoques distintos para diseñar sistemas de control



*Figura 8: Enfoques del Control.*  
*Fuente: <http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/>*



*Figura 9: Etapas del Control.*  
*Fuente: [www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014](http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014)*

## CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS

#### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Tabla 1: Dirección y Control**

Indicador	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	TOTAL
El rol que ejerce el Director en la I.E.	0	0	2	6	4	12
Relación Director- docentes; Director- alumnos.	0	0	2	7	3	12
Toma de decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director.	0	0	1	6	5	12
Como resuelve el Director el manejo de conflictos en la I.E.	0	0	1	9	3	12
Consideración de las metas y objetivos de la I.E.	0	0	2	2	8	12
La organización de la I.E. es adecuada.	0	0	3	7	2	12
Función de dirección envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.	0	0	3	8	1	12
El proceso de control se desarrolla de manera adecuada en la I.E. para efectuar la toma de decisiones correctas.	0	0	1	9	2	12

*Fuente: Guía de Observación aplicada a trabajadores (Docentes, director y personal administrativo) de la I.E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

La guía de observación demuestra que la dirección y control como la gestión administrativas que se dan en la I.E. está considerado dentro de rango de "malo", esto lo podemos confirmar que las decisiones y ejercicio del poder que ejerce el Director es considerada mala.

## RESULTADOS DE ENCUESTA

**Tabla 2: Liderazgo Educativo en el Director**

<b>¿Predomina el liderazgo educativo en el Director?</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sí	4	33%
No	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I.E. Emblemática “Colegio de La Libertad”, Huaraz. Junio, 2018.*

67% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo educativo y el 33% dice que su Director sí ejerce liderazgo pedagógico. En este apartado recordamos que un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela” (Unesco 2005).

**Tabla 3: Modos de Dirigir su Institución Educativa**

<b>¿Cuál es el modo de dirigir a su Institución Educativa?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Dirección autocrática	0	0%
Dirección indiferente	8	67%
Dirección democrática	4	33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática “Colegio de La Libertad”, Huaraz. Junio, 2018.*

67% de los encuestados afirma que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, 33% la dirección democrática.

**Tabla 4: Delegación Oportuna de las Funciones por parte del Director**

<b>¿El Director delega oportunamente funciones a su personal?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

75% de los encuestados dice que su Director no delega funciones y 25% afirma que sí delega. Muchas veces, la delegación de tareas puede ser un proceso difícil para muchos, por no tener la confianza necesaria en sus trabajadores o por pensar que nadie puede hacer las cosas tan bien como ellos mismos.

**Tabla 5: Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente**

<b>¿Organiza el trabajo en equipo oportunamente?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	2	17%
No	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

83% respondió que el Director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 17% que sí, el trabajar en equipo hace que el desarrollo de las tareas u alcance de los objetivos sean más fáciles.

**Tabla 6: Motivación a los Trabajadores**

<b>¿El Director motiva a los trabajadores (especialmente docentes)?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	1	8%
No	11	92%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

92% de encuestados respondieron que no son motivados por el Director de la I.E., no teniendo en cuenta que este factor es clave para desarrollar el clima institucional y mejorar el trabajo del personal.

**Tabla 7: Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo**

<b>¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

75% de los encuestados responde que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan.

**Tabla 8: Desarrollo de las Funciones**

<b>¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Falta de recursos materiales	1	8%
El directivo respeta las labores	2	17%
Falta de comunicación con el directivo	5	41%
Exclusión y favoritismo	2	17%
Falta de liderazgo directivo	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

41% de los encuestados expresa que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de comunicación con el directivo; 17% porque el directivo no respeta las labores, se da la exclusión y favoritismo, y por la falta de liderazgo directivo respectivamente; 8% expresa que hace falta de recursos materiales.

**Tabla 9: Cumplimiento de Objetivos**

<b>¿El directivo administrativamente cumple con los objetivos establecidos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Siempre	2	17%
A veces	3	25%
Nunca	7	58%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.

Los objetivos trazados por la dirección no se cumplen. 58% de encuestados expresa que nunca se cumplen los objetivos trazados.

**Tabla 10: Descentralización de la Autoridad y las Actividades Administrativas**

<b>¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Siempre	2	17%
A veces	2	17%
Nunca	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.

La autoridad administrativa de la Institución nunca descentraliza las actividades y funciones; 67% de administrativos manifestaron que nunca, 17% responden que a veces.

**Tabla 11: Enfrentamiento a los Problemas Administrativos**

<b>¿Cómo se enfrenta los problemas administrativos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Involucrando al personal.	3	25%
Imponiendo órdenes.	4	33%
Capacitando en forma general.	2	17%
Realizando sesiones de trabajo.	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.

La Administración Institucional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 33%, 17% manifiesta que pocas veces se los capacita.

**Tabla 12: Participación de los Trabajadores**

<b>¿Participa Ud., en la planeación y ejecución de actividades?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Siempre	2	17%
A veces	3	25%
Nunca	7	58%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

58% de los encuestados, señalan que no participan en la planeación y ejecución de las actividades de la Institución; 25% responde que a veces.

**Tabla 13: Comunicación e Integración en la I.E.**

<b>¿Hay comunicación e integración en su I.E?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	1	8%
No	11	92%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores (docentes, Director y personal administrativo) de la I. E. Emblemática "Colegio de La Libertad", Huaraz. Junio, 2018.*

92% de los encuestados expresa que no hay comunicación e integración en la Institución.

**Tabla 14: Relación entre Trabajadores y Directivo.**

<b>¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y directivo?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muy Buena.	1	8%
Buena.	2	17%
Regular.	3	25%
Mala.	4	33%
Muy Mala.	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

## **GUÍA DE ENTREVISTA**

### **Código A. Procesos de Dirección y Control**

Se realizaron cuatro preguntas referidas a este asunto: ¿cómo considera usted el modelo de dirección que se desarrolla en la I.E.?, ¿cómo considera el proceso que se desarrolla para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir?, ¿el sistema productivo educativo que se desarrolla es eficaz y eficiente? y, ¿se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de la escuela? A lo que los encuestados manifestaron que el modelo de dirección es malo porque no existe una adecuada comunicación entre los agentes educativos; además, calificaron de malo el rol que ejerce el Director al planificar, organizar, dirigir, controlar y adoptar decisiones sobre la Institución Educativa; asimismo, sostienen que no existe un clima laboral adecuado, ya que los problemas tienden a ser minimizados sin darles el tratamiento adecuado. Lo sostenido por los entrevistados se refleja en las respuestas brindadas en la encuesta.

### **CÓDIGO B. Modelo de Gestión de la Calidad Total para mejorar los procesos de Dirección y Control en la I.E.**

¿Qué opinión le merece el llevar a cabo un Modelo de Gestión de Calidad Total?, ¿el modelo planteado mejorará los procesos de dirección control en la I.E.? y ¿qué opinión le merece la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming y la Teoría Administrativa de Henry Fayol? Fueron las preguntas planteadas a los entrevistados, con el fin de conocer sus opiniones acerca de la aplicación del Modelo de Gestión de la Calidad Total. Con la información obtenida se demostró su optimismo e interés para conocer más sobre este tema y por ende, su deseo de que sea aplicado en la Institución Educativa en la que laboran.

### 3.2. MODELO TEÓRICO

#### “Modelo de Gestión de Calidad Total para Mejorar los Procesos de Dirección y Control que Afecta la Administración Educativa de la I.E.”

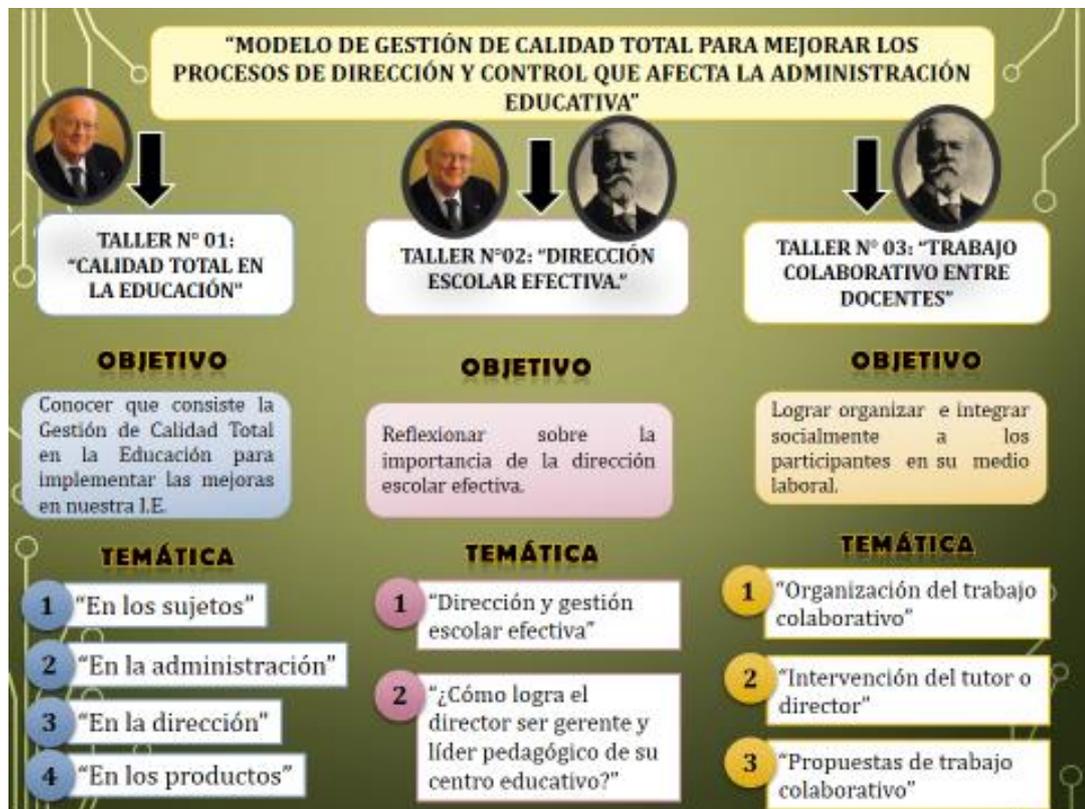


Figura 10: Propuesta Teórica.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 3.2.1. Realidad Problemática

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la Administración General cuenta con una rama denominada Administración Educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. (Leroy 1969). En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para una gestión, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

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

### **3.2.2 Objetivo de la Propuesta**

Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad Total para mejorar los Procesos de Dirección y Control en la I.E. Emblemática “Colegio de la Libertad”, Huaraz.

### **3.2.3 Fundamentación**

**Fundamentos Teóricos:** Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming y Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol

#### **Fundamento Administrativo**

Para que una I.E. funcione bien, se necesita que la organización administrativa en cuanto a funciones, forma y estructura este ordenado adecuadamente. Se menciona de esa manera a Max Weber en su Teoría de la Burocracia, que en sus características encuentra el máximo orden de la organización, por lo que es necesario una organización consolidada por normas escritas, que se base en la división sistemática del trabajo, que establece el cargo según el principio jerárquico, que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo, que selecciona a las personas sobre la base del mérito.

#### **Fundamento Pedagógico**

Esta propuesta se fundamenta en el Marco del Buen desempeño Directivo, puesto que es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación convirtiéndolo al Director en un Líder Pedagógico que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

### **3.2.4. Estructura de la Propuesta**

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

#### **Taller N° 01: “Calidad Total en la Educación”**

---

##### **Resumen**

Los conceptos de calidad y los procesos y procedimientos para lograrla no son exclusividad de la industria, son perfectamente aplicables en educación. Cada día la sociedad y los entes gubernamentales ejercen mayor presión sobre las instituciones, y sobre todo el sistema educativo, con el fin de lograr un nivel de calidad de la educación cada vez mejor. Esto es posible hacerlo si se toman como base los conceptos y modelos que se manejan en la industria, a pesar de las diferencias entre los fines y objetivos de cada cual. Al implementar un sistema de gestión de calidad, se debe tener en cuenta, la necesidad de conocer y establecer la cultura organizacional, hacer un diagnóstico de cómo se llevan los procesos y probablemente realizar cambios significativos, para examinar todas las opciones posibles que permitan ofrecer las soluciones más oportunas a la estrategia a implementar, alineada siempre a la visión y misión institucional. También es necesario que la escuela no se desvincule con la comunidad de la cual forma parte, ya que el cambio depende de la capacidad para adaptarse al contexto presente.

##### **Fundamentación**

Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming (1989) el cual plantea “los requerimientos de acciones y esquemas mentales orientados a la Calidad Total dentro de ese proceso de cambios y en los cuales la calidad pasa a ser más bien una filosofía de la vida, un modo de ser y estar”. (p.93).

## **Objetivo**

Conocer que consiste la Gestión de Calidad Total en la Educación para implementar las mejoras en nuestra I.E.

## **Desarrollo Temático**

### **Tema N° 01: “En los Sujetos”**

Todos los seres humanos son personas y por lo tanto sujetos. ¿Qué significan que son personas y por tanto sujetos? Que los seres humanos se van construyendo, se van haciendo a lo largo de la historia, día a día, experimentando situaciones, organizando relaciones entre ellos, creando culturas como modo de vida y actuando desde ellas mismas sobre sí mismo. Con respecto al concepto de sujeto, Morín lo aplica a toda realidad viviente cualquiera que sea. El sujeto tiene tres características: su autonomía, su individualidad y su capacidad de "computar", es decir, de procesar información: "Ego computo ergo sum" dirá Morín a diferencia de Descartes, el hombre es el sujeto de mayor complejidad. Morín sostiene que no se puede asumir esta noción de sujeto desde un paradigma simplista. Es necesario el pensamiento complejo; aquel pensamiento capaz de unir conceptos que se rechazan entre sí y que son desglosados y catalogados en compartimentos cerrados por el pensamiento no complejo. No se trata de rechazar lo simple, se trata de verlo articulado con otros elementos; es cuestión de separar y enlazar al mismo tiempo. Se trata pues, de comprender un pensamiento que separa y que reduce junto con un pensamiento que distingue y que enlaza.

Ser sujeto es la posibilidad de argumentar, elegir, razonar, interrogar y actuar. Ser sujeto de manera efectiva es la posibilidad de actuar, entendida como capacidad de hacer en la vida social, en el entorno o medio en que se desenvuelve. Cuando los seres humanos no pueden argumentar, no pueden efectivamente elegir, se les limita su actuar, se dice que son objetos de otros que sí pueden elegir y actuar.

El alumno es el sujeto principal del currículum y en tal sentido éste atiende a su formación como persona libre, crítica, auto crítica y dueña de sí misma, mediante el desarrollo de las capacidades intelectuales físicas, éticas y estéticas, así como el

desarrollo de valores y convicciones que permitan el ejercicio pleno de su condición humana. Debe contribuir a su preparación para integrarse a la vida productiva.

El currículum promoverá la autoestima y la identidad personal en el educando, reconociendo sus capacidades y limitaciones, intereses y motivaciones, así como la responsabilidad que tiene de desarrollar al máximo sus potencialidades.

Los miembros de la comunidad deben constituirse en sujetos, asumiendo la educación como una responsabilidad que les concierne. El Estado debe reconocer al magisterio, al alumnado y la comunidad como sujetos: respetarlos, contribuir a que se articulen con autonomía; vincularlos, respetando sus elementos específicos, tratando de hacer énfasis en descentralizar la gestión.

<b>La calidad implica crítica y autocrítica</b>	<b>Es necesario que se trate abiertamente en las reuniones de equipo al iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad</b>
<b>La calidad implica valor a la libertad</b>	Todos al conformar parte de una institución tenemos distintas formas de ver las cosas y la pluralidad en puntos de vista es lo que enriquece la posibilidad de encontrar soluciones
<b>La calidad implica consensos</b>	El consenso se logra después de un proceso así que supone que todos han llegado a un convencimiento profundo de lo que se decide grupalmente es la mejor opción
<b>La calidad implica relevancia</b>	Es la habilidad para comprender la lengua escrita y para expresarse por escrito, para razonar, para resolver los problemas, para analizar, para evaluar opciones y acercarse a la información
<b>Calidad implica justicia</b>	No nos podemos conformar con dar una clase, esperando que los alumnos de acuerdo con sus capacidades. Es necesario permanentemente buscar la manera que todos los alumnos alcancen los objetivos que hemos trazado
<b>La calidad nos exige creer en nuestros alumnos</b>	Apostar a que son capaces de aprender como aprenden los mejores alumnos del país; a que serán capaces de continuar sus estudios a niveles medios y aún superiores con éxito
<b>La calidad se comparte</b>	Tenemos la obligación de compartir con nuestros colegas maestros, con nuestros superiores y autoridades educativas, nuestros logros y la forma de como lo hemos obtenido

*Figura 11: Implicaciones de la Calidad.*

*Fuente:* <https://www.uv.mx/personal/josehernandez05/files/2013/07/Calidad-total-en-la-educacion.pdf>

## **Tema N° 02: “En la Administración”**

La Administración en la Educación es un área especializada en la administración general, que puede ser delimitada como el proceso de: “Planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar, los procesos que se desarrollan en las organizaciones educativas dirigidos a desarrollar las capacidades y desarrollo de los niños y jóvenes”.

La Administración en la Educación pretende organizar el trabajo de un conjunto de personas, docentes, administrativos, docentes administrativos y otros. Así como el manejo de un conjunto de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros; para cumplir el currículo definido por la sociedad.

### *Principios de la Administración Educativa*

- Desarrollar las capacidades de los alumnos
- Incorporar los valores de la responsabilidad social mundial
- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos
- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica
- Interactúa con directores de proporciones empresariales
- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate dentro de la comunidad educativa
- Desarrollar las capacidades de los alumnos.

La administración educativa eficiente mejora los procesos administrativos y gerenciales, eleva su calidad de gestión y satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. En la actualidad, la administración educativa maneja planes, programas, proyectos, presupuestos, modelos, mapas, sistemas, estrategias, personal, docentes, alumnos, infra estructura, materiales, equipo, comunicaciones y otros, con lo cual tratan de asegurar el logro de los objetivos y la maximización de los resultados en las instituciones escolares. Los recursos constituyen el patrimonio del que dispone el centro educativo para lograr sus objetivos, y los mismos pueden ser de diferente tipo o clases.

Recursos personales:

- Profesorado

- Estudiantes
- Familias
- Especialistas
- Administración

Recursos funcionales:

- Formación
- Dinero
- Tiempo

Recursos materiales:

- Edificio
- Mobiliario
- Material didáctico

<b>El Proceso Administrativo Educativo</b>
<b>PLANIFICACIÓN.</b> Proveer situaciones y acontecimientos
<b>EJECUCIÓN.</b> Practicar lo planificado
<b>ORGANIZACIÓN.</b> Crear el cuerpo social escolar
<b>DIRECCIÓN.</b> Hacer funcionar la institución y lograr los objetivos concretos
<b>COORDINACIÓN.</b> Sincronizar esfuerzos y actividades
<b>CONTROL.</b> Eficiencia en el orden, disciplina y coordinación
<b>EVALUACIÓN.</b> Determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades educativas

**Figura 12:** Proceso Administrativo Educativo.

*Fuente:* <https://www.uv.mx/personal/josehernandez05/files/2013/07/Calidad-total-en-la-educacion.pdf>

La labor de organización escolar busca, entre otros objetivos, lograr la sinergia educativa, la que se define como el logro de la mayor potencia y efectividad, fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización; se determina que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de las mejor de las individualidades. La Administración en la Educación pretende organizar el trabajo de un conjunto de personas, docentes, administrativos, docentes administrativos y otros.

### Tema N° 03: “En la Dirección”

La necesidad que tienen los estados de contar con sociedades que posibiliten la eficacia y eficiencia de los mismos, hace necesaria la consecución de una Escuela Pública eficaz y eficiente que ha de redefinirse con base a esas características, correspondiendo a la Dirección el cual busca alcanzar los estándares de Calidad basada en la Equidad. Para lograr este fin es la implantación basada en la norma ISO 9001:2008. Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- (A) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y
- (B) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Estructura de ISO 9001:2008
Sistema de Gestión
Responsabilidad de la dirección
Gestión de los recursos
Medición, análisis y mejora
Realización del producto/servicio

**Figura 13:** Estructura de ISO 9001:2008

**Fuente:** <https://www.uv.mx/personal/josehernandez05/files/2013/07/Calidad-total-en-la-educacion.pdf>

¿Cuáles son las características que deben definir un centro educativo? Compromiso total por parte de la dirección.

Corresponde al director del centro:

- Liderar el proyecto contemplando la implantación y consolidación del SGC como uno de sus objetivos principales.
- Tener el convencimiento de la gestión mediante la implantación de un SGC va a reportar beneficios para todos los miembros de la comunidad educativa.
- Informar a los miembros de su equipo y al resto de los involucrados para que participen del proceso de implantación y gestión del SGC.
- Demostrar con sus actos que el centro el cual dirige se está gestionando al mismo nivel bajo las directrices de la legislación vigente.

## Tema N° 04: “En los Productos”

Frente a la visión sobre los recursos encontramos las aproximaciones centradas sobre los resultados (productos). En estos casos se parte del supuesto de que una institución tiene éxito en la medida que contribuye al éxito de sus egresados, por lo que son los resultados de los alumnos los que determinan la calidad de la educación. La crítica que se formula a este enfoque es que muchos de estos resultados dependen más de la materia prima de los estudiantes y de su entorno que del funcionamiento o la calidad del currículum.

Resultados de los clientes. Son los logros alcanzados por la organización en relación con el alumnado, familias, empresas y otros grupos de interés (clientes externos).

Las medidas de percepción sobre la organización por parte del cliente pueden hacer referencia a:

- Imagen general.
- Productos y servicios.
- Relación con alumnos y servicios.
- Fidelidad.

### Desarrollo Metodológico

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

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

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

### Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

**Mes:** Agosto, 2018.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

#### Desarrollo de Taller

Taller N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3 y N° 4
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	<b>Conclusión y Cierre de Trabajo</b>		

**Evaluación del Taller.** En esta propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Se cumplieron.	Sí	No	
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca Con Una X )</b>			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue:			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada:	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

## **Taller N°02: “Dirección Escolar Efectiva”**

---

### **Resumen**

La dirección escolar es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida. La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial. En ese contexto, el director escolar debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales debe rendir cuentas. El presente taller “Dirección Escolar Efectiva” se pretende brindar a los directores de los centros educativos un conjunto de orientaciones que les ayuden en su trabajo cotidiano y que, de ponerlas en práctica, les servirán para alcanzar mayor efectividad en la gestión escolar.

### **Fundamentación**

Este taller se fundamenta en la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo. Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol: el modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

### **Objetivo**

Reflexionar sobre la importancia de la dirección escolar efectiva.

## **Análisis Temático**

### **Tema N°01: “Dirección y Gestión Escolar Efectiva”**

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida. En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

*Características de la dirección escolar efectiva:* Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

1. Tener claridad de propósito: Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
2. Ser participativa: Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
3. Ser efectiva: La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

*Director responsable de la gestión escolar efectiva:* El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida.

## A. Director Gerente y Líder Pedagógico

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas.

1. Director – gerente: El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Un director-gerente efectivo será aquel que:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.



**Figura 14:** Capacidades de un Director - Gerente.

**Fuente:** file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/direccion\_escolar\_efectiva\_elsalvador.pdf

2. Director líder pedagógico: El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El MINED pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

El Director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación:

- Gestor/a del currículo
- Promotor del cambio
- Monitorea indicadores educativos

Para resumir los roles de un director o directora efectivo veamos el siguiente esquema:



*Figura 15: Roles de un Director (ra) Efectivo.  
Fuente: Imagen de google.*

## Tema N° 02: “¿Cómo logra el Director ser Gerente y Líder Pedagógico de su Centro Educativo?”

El Director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano:

- Organiza su tiempo de trabajo diario:

El Director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades prioritarias mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su PEA.

El uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día?



LUNES 4 DE MAYO	
HORA	ACTIVIDADES A REALIZAR HOY
	Saludo a los docentes y estudiantes
	Entrevistas con padres de familia
	Recorrido escolar
	Visita pedagógica al aula (primer grado)
	Revisar con equipo pedagógico resultados de logros de aprendizaje de los estudiantes
	Reunión con Alcalde Municipal

*Figura 16: Agenda Diaria del Director.  
Fuente: Imagen de google.*

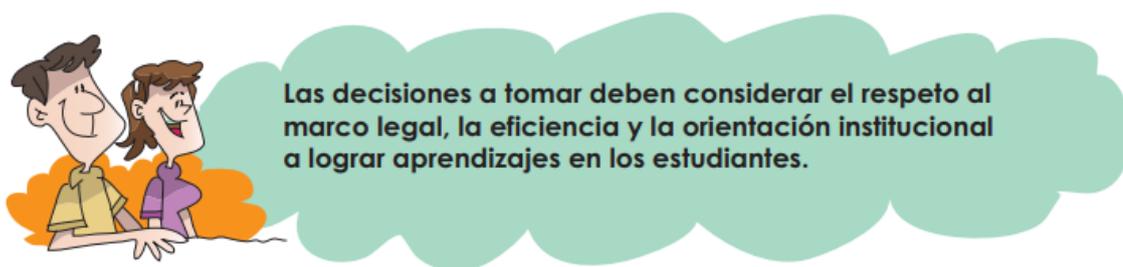
- Delega responsabilidades

El Director Derente puede delegar tareas o procesos, delega procesos a los equipos docentes:

1. Equipo Pedagógico: Es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del PCC, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
2. Equipo de Gestión: Como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.
3. Equipo de Evaluación: Asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

En la medida que el director-gerente delega responsabilidades, se genera mayor confianza en los miembros de la comunidad educativa.

- Toma de decisiones



*Figura 17: Toma de Decisiones.  
Fuente: Imagen de google*

- Organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa

Para organizar y desarrollar una reunión efectiva, el director-gerente debe seguir los siguientes pasos:

- a) Definir agenda de la reunión: objetivo, día, lugar, fecha, hora, personas que serán invitadas, puntos a tratar y material que se utilizará.
- b) Convocar a la reunión por medio de una circular, con al menos ocho días de anticipación, explicando el objetivo, la importancia de la reunión y de su asistencia a la misma; indicándoles día, lugar, hora y agenda tentativa de puntos a tratar con su respectivo tiempo de desarrollo.
- c) Al iniciar la reunión, hacer lectura del objetivo y de la agenda de trabajo. Consultar si alguien desea sugerir algún punto adicional a la agenda. Además, debe asegurarse de que alguno de los participantes ejerza la función secretarial para que tome nota de los acuerdos; y otro participante, el control del tiempo asignado a los diferentes puntos de la agenda.
- d) Para el normal desarrollo de la reunión y un uso efectivo del tiempo, solicitar a los participantes ser breves y concretos en sus intervenciones y no repetir lo que otras personas han dicho.
- e) Al finalizar la reunión hacer una síntesis de los principales acuerdos tomados y verificar el consenso sobre los mismos, debiendo quedar establecido quienes serán las personas a cargo de implementar acciones y el tiempo que tienen para cumplirlas.
- f) Solicitar valoraciones sobre el desarrollo de la reunión y sugerencias para mejorar las próximas.
- g) Después de la reunión, levantar acta o ayuda memoria, enviarla a los participantes y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados.

Como recomendación general, las reuniones deben desarrollarse en un ambiente limpio y ordenado, que tenga privacidad y esté libre de interferencias.

- Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje.

El clima institucional se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

- Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

El director-gerente, debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe facilitar espacios de comunicación.

- Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual.
- Genera la participación de padres y madres de familia.
- Da seguimiento a los indicadores educativos.
- Organiza la matrícula escolar.
- Organiza la clausura del año escolar.
- Rinde cuentas

### Desarrollo Metodológico

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

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

## Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

**Mes:** Agosto, 2018.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller

Taller N° 2		
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2
08:00		
09:30		
10:00		
11:30	Conclusión y Cierre de Trabajo	

### Evaluación del Taller

El diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivo del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron.	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas.	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que <b>más</b> me gustó fue:		
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:		

El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue:			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada:	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

## Bibliografía

MINED, Evaluación al Servicio del Aprendizaje.

MINED, Currículo al Servicio del Aprendizaje.

MINED, Guía para la Elaboración o Revisión del PEI y PEA.

MINED, Organización Escolar Efectiva.

MINED, Normativa de Funcionamiento Institucional.

## **Taller N° 03: “Trabajo Colaborativo entre Docentes”**

---

### **Resumen**

Si bien tradicionalmente en las diferentes instituciones educativas hace ya varios años que se propicia el trabajo en grupo como una forma de organizar las tareas de los alumnos, el trabajo colaborativo se diferencia de esta modalidad de enseñanza y aporta algunos elementos muy interesantes y enriquecedores para el propio proceso de aprendizaje.

Guitert y Giménez (2000) sostienen que el trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. El trabajo colaborativo responde a un modelo de enseñanza en el que la interacción y la construcción colectiva del conocimiento es primordial. Tal como afirman Rodríguez y Pico (2011) “la colaboración en el contexto del aula invita a docentes y estudiantes a caminar juntos, sumando esfuerzos, talentos y competencias. Incentiva el aprender haciendo, el aprender interactuando, el aprender compartiendo” (Pág. 9)

### **Fundamentación**

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol: La preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la neuroanatomía (funcionamiento) de la organización.

### **Objetivo**

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

## Desarrollo Temático

### Tema N° 01: “Organización del Trabajo Colaborativo”

Llevar adelante propuestas de trabajo colaborativo en ámbitos virtuales en los que el cursado de cada materia tiene una corta duración (8 semanas) requiere de una detallada organización y anticipación por parte del tutor. Para conformar los grupos existen diversas alternativas; las que se ha explorado y evaluado como más convenientes son las siguientes:

- El tutor, en forma aleatoria, agrupa a los cursantes y comunica quiénes integran cada grupo.
- Los cursantes se agrupan espontáneamente a partir de algún criterio brindado por el tutor en un plazo acotado de tiempo. Por ejemplo, en uno de los módulos, el tutor proporciona el enlace a una aplicación online para que cada cursante elija el tema sobre el que le interesa trabajar. La aplicación permite que se anoten solo la cantidad pautada de cursantes por grupo.

11 participants	Modelo Cinético Molecular 1	Modelo Cinético Molecular 2	Transformaciones químicas	Estructura y Propiedades	Equilibrio químico
Moloury Ana Maria			✓		
Leguizamón, Vilma Li	✓				
Villagra, María Nidia	✓				
Marenghini Ricardo					✓
Riavitz Norma	✓				
Murphy, Tristana A.	✓				
Medina, Glora	✓				
Castillo, Marcela					✓
CECI GRIFFINI					✓
Gabriela Tudela			✓		
zarza patricia				✓	
Your name	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5 (of 5)	0 (of 5)	2 (of 5)	1 (of 5)	3 (of 5)

Figura 18: Vista de la Aplicación Doodle.

Fuente: [www.doodle.com](http://www.doodle.com)

- A partir de los resultados de una encuesta inicial, el tutor organiza los grupos de acuerdo a un criterio en particular. Por ejemplo, agrupa a los cursantes según el nivel educativo en el que se desempeñan o de forma tal que en un mismo grupo no haya docentes de la misma ciudad.

Encuesta

### Relevamiento de información

Questionario para conocer el desarrollo profesional del grupo

Las preguntas marcadas con \* son de ingreso obligatorio

Nombre y apellido \*

Nivel educativo en el que se desempeña \*

Nivel Secundario

Formación profesional \*

Materias que dicta \*

Cuenta de correo electrónico personal en gmail \*

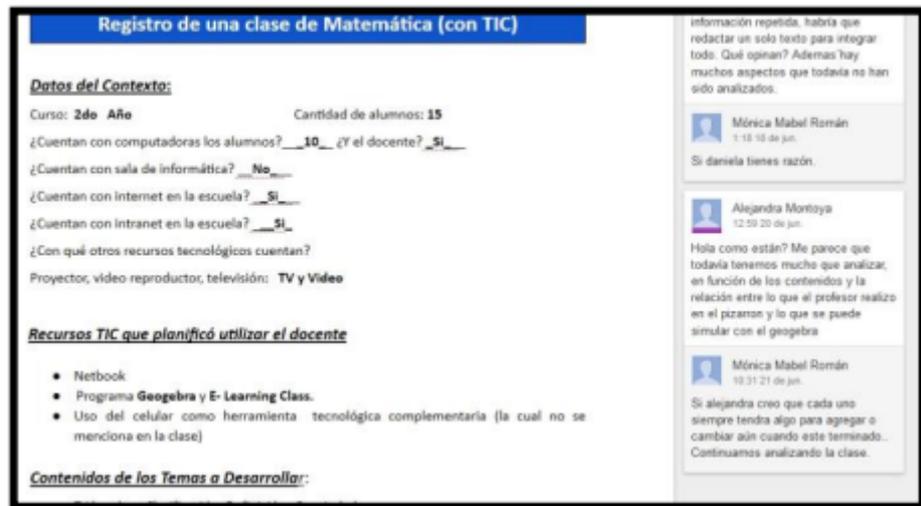
*Figura 19: Formulario (encuesta inicial) para Relevamiento de Información de los Concursantes.*

*Fuente: Cristina Zinkes (Autora del módulo)*

A continuación detallamos algunas actividades que se podrían realizar para generar instancias de trabajo colaborativo.

#### 1. Análisis y elaboración de una propuesta de clase

- Actividad: compartir un registro de una observación de clase e ir analizando diversos aspectos a lo largo del cursado a fin de re-diseñar la propuesta enriqueciéndola con los aportes del módulo.
- Organización: grupos de trabajo cerrados de 5-6 integrantes
- Recursos:
  - Foro grupal en el aula virtual
  - Documento colaborativo de Google Drive (procesador de texto) compartido por los integrantes del grupo y el tutor.



**Figura 20:** Vista de un Documento Colaborativo.

*Nota:* Se puede visualizar los comentarios en el margen derecho en los que los cursantes van acordando y ajustando el material.

## 2. Armado de una “valija de recursos” para las clases de una determinada disciplina

- Actividad: explorar y compartir recursos TIC para la enseñanza de una disciplina detallando: el nombre, la URL, temas o contenidos que permite abordar, posibles usos en el aula. A partir de esta base de datos, se intercambian opiniones sobre los recursos, se analizan sus limitaciones como así también su potencial.
- Organización: se trabaja en grupo total.
- Recursos:
  - La wiki de la plataforma
  - Un foro de intercambio



**Figura 21:** Página Principal de la Wiki del Aula.

*Nota:* Se puede visualizar los enlaces que linkean a diversas secciones de espacio colaborativo.

Una varija de recursos para la clase de Biología

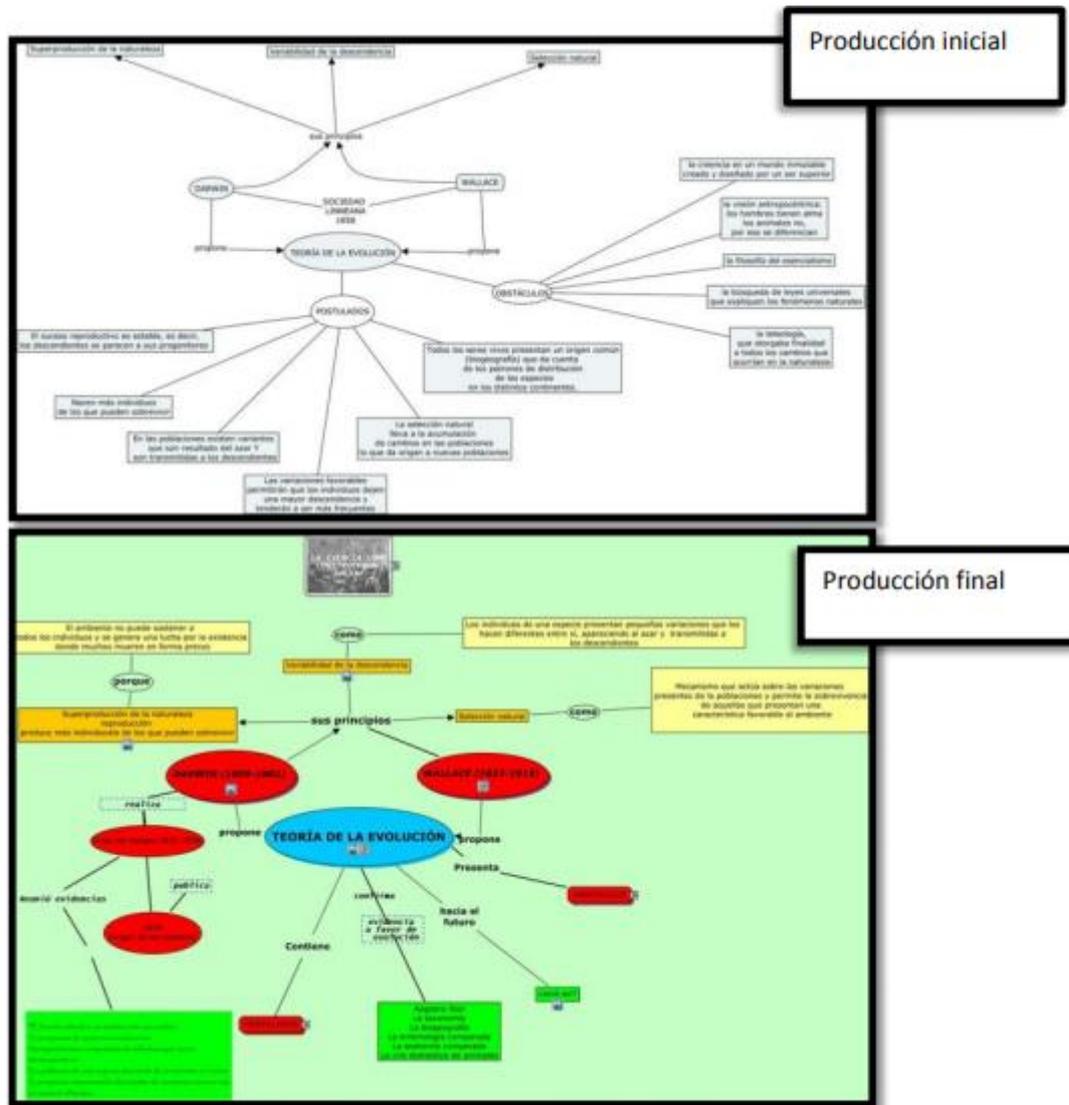
### Imágenes, videos y animaciones

Nombre del recurso	URL	Temas que permite abordar	Usos posibles en el aula
Aplicaciones de Ciencias Naturales	<a href="http://cienciasnaturales.es/index.html">http://cienciasnaturales.es/index.html</a>	relacionados con biología y química	animaciones, e imágenes microscópicas
Aula 2005	<a href="http://www.aula2005.com/index.htm">http://www.aula2005.com/index.htm</a>	Biología	lectura y resolución de actividades
Educabina	<a href="http://www.educabina.com/biologia">http://www.educabina.com/biologia</a>	mitosis y meiosis.	observar videos, realización de ejercicios de aplicación
educ.ar	<a href="http://videos.educ.ar/plan/Disinclinas/Educacion_sexual/Enfermedades_de_transmision_sexual">http://videos.educ.ar/plan/Disinclinas/Educacion_sexual/Enfermedades_de_transmision_sexual</a>	Educación sexual integral (ITS)	Observar video, análisis reflexión, búsqueda de información sobre las ITS mencionadas. Prevención
educ.ar	<a href="http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/embelsdo?sl=20072">http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/embelsdo?sl=20072</a>	El origen del oxígeno; importancia en la evolución de la vida	observar, la infografía, realización de una línea del tiempo.
Carl Sagan	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=Fn2UP5u-Vhg">http://www.youtube.com/watch?v=Fn2UP5u-Vhg</a>	Evolución	Comprensión de la evolución de la vida. Orientado a los primeros años
Carl Sagan	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=EHFr5Lpm5">http://www.youtube.com/watch?v=EHFr5Lpm5</a>	El ADN	Comprensión de la estructura y funcionamiento del ADN
educ.ar	<a href="http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=105176">http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=105176</a>	célula	comprensión y observación y funcionamiento de la célula.
proyecto biosfera	<a href="http://recursosic.educacion.es/ciencias/biosfera/web/profesor/3eso/1.htm">http://recursosic.educacion.es/ciencias/biosfera/web/profesor/3eso/1.htm</a>	biosfera-recursos renovables y no renovables	aprender a valorar los recursos de nuestro planeta y cuidar el medio ambiente

*Figura 22: Una de las Páginas de Wiki en la que los Cursantes pueden ir Realizando sus Aportes.*

### 3. Elaboración de una síntesis.

- Actividad: a partir de la lectura de un texto o el material del módulo, acordar en el grupo los conceptos centrales expuestos, relacionarlos, jerarquizarlos y organizarlos en un mapa conceptual.
- Organización: grupos de trabajo cerrados de 4-5 integrantes
- Recursos: Cmap Tools en su versión colaborativa, un foro grupal



**Figura 23:** Mapa Conceptual Diseñado en Forma Colectiva.

*Nota:* Se puede visualizar la elaboración progresiva que incluye no solo un re-diseño sino especialmente la ampliación de conceptos, las relaciones entre sí, la inclusión de imágenes y enlaces.

**4. Estudiar un problema para la enseñanza de una disciplina.**

- Actividad: seleccionar un obstáculo para la enseñanza de un determinado contenido, realizar una aproximación teórico-práctica y desarrollar una síntesis multimedial.
- Organización: grupos de trabajo cerrados de 4-5 integrantes
- Recursos: foro grupal en el aula virtual y un documento colaborativo de Google Drive (presentación con diapositivas) compartido por los integrantes del grupo y el tutor.

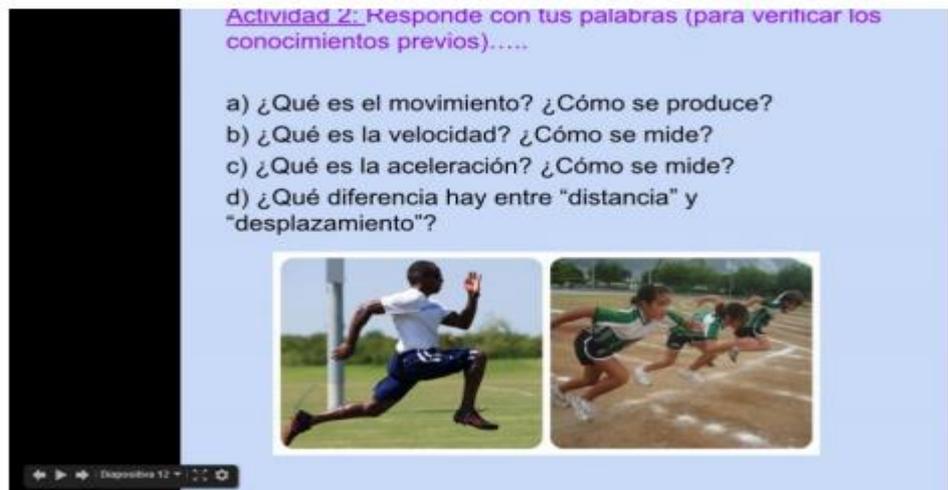


Figura 24: Presentación en Google Drive Diseñada a lo largo de Varias Ssemanas por un Grupo de Trabajo.

## 5. Resolución y análisis de un problema

- Actividad: resolver una situación problemática utilizando una planilla de cálculo, estudiar el modelo implícito y las posibles estrategias de resolución empleadas por los alumnos.
- Organización: se trabaja en grupo total
- Recursos: foro en el aula virtual



Figura 25: Extracto de un Foro en el que se Observa la Construcción Colaborativa del Conocimiento.

## **Tema N°02: “Intervención del Tutor o Director”**

La forma en que el tutor – director se posiciona frente al trabajo colaborativo debe estar en la línea de lo que este tipo de trabajo supone. Por tanto, el tutor – director debe tomar distancia del modelo tradicional de enseñanza en el que el docente provee el conocimiento a sus alumnos y posicionarse en un lugar de mediador, orientador, acompañante para la construcción del saber buscado. Inicialmente, el tutor – director deberá pautar la forma de trabajo, esto es definir los objetivos del trabajo colaborativo, la cantidad de integrantes de cada grupo y el criterio de agrupamiento, los recursos para realizar el trabajo y posibles roles para organizar la tarea. En esta primera instancia, es recomendable que se propongan algunas líneas de reflexión sobre las implicancias del trabajo colaborativo a nivel comunicacional y relacional. Una vez iniciada la propuesta de trabajo, concebimos al tutor – director acompañando diariamente la labor del grupo desde diversas perspectivas y con múltiples propósitos.

- El tutor – director como organizador: plantea las consignas, explica la tarea que tienen por delante, provee los recursos para trabajar, colabora en la organización interna del grupo si es necesario.
- El tutor – director como mediador: se posiciona en un lugar de acompañante evitando expresar su opinión o proveer información, cuestiona, provee retroalimentación, dinamiza y alienta el trabajo, enseña a trabajar colaborativamente desde el respeto y el diálogo, colabora en la resolución de conflictos
- El tutor – director como evaluador: desde el inicio de la tarea observa y evalúa los progresos de los cursantes, registra si los cursantes efectivamente están trabajando juntos, si están bien orientados, si no hay cursantes inactivos, valora los aportes individuales como así también las interacciones entre los integrantes, valora el producto final presentado teniendo en cuenta el proceso.

## **Tema N° 03: “Propuestas de Trabajo Colaborativo”**

### **1. Aporte de ideas y recursos para trabajar con los cursantes**

- Propósito: propiciar el enriquecimiento profesional personal y fomentar la exploración y conocimiento de nuevas ideas o recursos.

- Actividad: compartir entre todos recursos, aplicaciones, estrategias o ideas que han resultado enriquecedoras en las aulas propias.
- Organización: grupo total
- Recursos: Foro en la sala de docentes que permanece abierto a lo largo de todo el ciclo lectivo.



*Figura 26: Aportes en el Foro.*

## 2. Identificación de buenas prácticas

- Propósito: generar la reflexión sobre la propia práctica estudiando el estilo de intervención empleado en las aulas.
- Actividad: compartir con el equipo una selección de intervenciones propias que los docentes reconozcan como bien logradas o enriquecedoras fundamentando teóricamente.
- Organización: grupo total

- Recursos: Presentación compartida en Google Drive y Foro



*Figura 27: Ejemplo de uno de los Aportes en la Presentación Compartida.*

### 3. Ideas para el trabajo colaborativo

- Propósito: generar la reflexión sobre la propia práctica estudiando las propuestas de trabajo colaborativo que se proponen en las aulas.
- Actividad: compartir con el equipo algunas ideas sobre qué tipo de propuestas colaborativas se proponen, qué recursos se utilizan, con qué propósitos interviene el tutor, etc.
- Organización: grupo total
- Recursos: Presentación compartida en Google Drive y Foro

**El trabajo colaborativo**

*Ellos y nosotros*

**¿Qué tipo de actividades proponemos?**

Biología 1 FD: cmap y webquest en la que debieron, realizar una línea de tiempo, un artículo periodístico y un ppt

**¿Con qué propósitos intervenimos?**

Cuidar especialmente que:

- Si un participante propone algo, los demás lo tengan en cuenta. A veces el foro se convierte en pizarra de anuncios y cada participante propone lo suyo sin emitir opinión respecto de la propuesta de quien intervino con anterioridad.
- Acuerden y fundamenten previamente el porqué de las modificaciones que harán a los aportes de sus colegas (en Google Drive) de modo que nadie sienta que no se ha respetado su trabajo.
- Se sientan acompañados con intervenciones del tutor, aunque sólo sea para hacerles saber que estamos allí.

Relevar periódicamente que estamos notando (si existe) la ausencia de algún/nos integrantes del grupo.

Matemática 1 Sec

Figura 28: Ejemplos de Algunos de los Aportes en la Presentación Compartida.

## Desarrollo Metodológico

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

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

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

### Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

**Mes:** Octubre, 2018.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller

<b>Taller Nº 3</b>			
<b>Cronograma por Temas</b>	<b>Tema Nº 1</b>	<b>Tema Nº 2</b>	<b>Tema Nº 3</b>
<b>08:00</b>			
<b>09:30</b>			
<b>10:00</b>			
<b>11:30</b>	<b>Conclusión y Cierre de Trabajo</b>		

**Evaluación del Taller:** Por ser el taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido del taller y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar el taller. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

II. Objetivo del Taller (Marca con una X )			
4. Se cumplieron.	Sí	No	
5. Respondieron a las expectativas.	Sí	No	
6. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	Sí	No	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X )			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas.	Sí	No	
Contenidos y Temas (Responder )			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )			
6. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada:	Sí	No	
7. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
8. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
9. El dominio del tema por parte del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo
10. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

### 3.2.5. Cronograma

Institución Educativa Emblemática "Colegio de La Libertad"									
Fecha por Taller Meses, 2018	Taller Nº 1 Agosto				Taller Nº 2 Setiembre		Taller Nº 3 Octubre		
	1	2	3	4	1	2	1	2	3
<b>Semanas</b>									
<b>Actividades</b>									
Coordinaciones Previas	■				■	■		■	
Convocatoria de Participantes		■				■		■	
Formalización de los Talleres			■			■		■	
Conclusiones				■		■			■

### 3.2.6. Presupuesto

#### Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
1	Capacitador	S/ 300.00	S/ .900.00
<b>Total</b>			<b>S/ 900.00</b>

#### Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
36	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
36	Lapiceros	S/. 0.50	S/ 18.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
---	Otros		S/ 1 000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 1 258.00</b>

#### Resumen del Monto Solicitado

Recursos Humanos	S/ 900.00
Recursos Materiales	S/ 1 258.00
<b>Total</b>	<b>S/ 2 158.00</b>

### 3.2.7. Financiamiento de los Talleres

**Responsable:** QUINTANA POHL, Jorge Héctor.

## CONCLUSIONES

1. El problema de investigación se justifico a través de la importancia del cambio de gestión en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”.
2. El Director al no ser un líder suma a favor del problema de investigación.
3. Las teorías se eligieron en mérito a la naturaleza del problema de investigación.
4. La propuesta se relaciono con la base teórica mediante los objetivos, temario y fundamentación de cada taller.

## **RECOMENDACIONES**

1. Formalizar y ejecutar la propuesta para superar el problema de investigación.
2. Capacitación al responsable de la gestión administrativa y educativa para lograr una gestión de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUERRONDO, I. (s.f.). La Calidad de la Educación: Ejes para su Definiición y Evaluación. Obtenido de <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- ALVAREZ, I., & IBARRA, M., & MIRANDA, E. (2013). La Gestión Educativa como Factor de Calidad en una Universidad Intercultural. *Ra Ximhai*, 9 (4), 149-156.
- ARMAS, M. (1998). "Dirección Integral de Centros Educativos". Tórculo. Santiago de Compostela.
- ARMAS, M. (1998). "Dirección Integral de Centros Educativos". Tórculo. Santiago de Compostela.
- BARROSO, C. (2007). Un Análisis Crítico sobre los Modelos de Gestión de la Calidad en la Educación. *Innovación Educativa*, 7 (41), 19-29.
- CALERO, M. (s.f). Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.
- DEMING, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz Santos, 412.
- FAYOL, H. (1921). L'Incapacité industrielle de l'État: Les P. T. T, Paris Dunod, OCLC 162901547, 1923. La réforme administrative des PTT, tiré à part, Dunod, 1923.
- GESTIOPOLIS (2018). Gestión de la Calidad Total en Organizaciones Educativas. Disponible en : <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-total-en-organizaciones-educativas/>
- GÓMEZ, M. y MACEDO, J. (2010). Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. *Invest. Educ.* 14 (26).
- GRAFFE, G. (2002). Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Recuperado en 24 de julio de 2019, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es).
- GUITERT, M. y GIMÉNEZ, F. (2000). "Trabajo Cooperativo en Entornos Virtuales de Aprendizaje". En SANGRÁ, A. Aprender en la Virtualidad. España: Gedisa.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- HUAYTANA, P. (2017). "El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el Distrito

- de Lince, 2016". USMP: Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras.
- ITLOW, S. y SHELLY J. (1993). *Cómo Mejorar la Calidad y Productividad con el Método Deming*. Editorial Norma. Colombia. 280pp.
- LEROY (1969). –seudónimo-. Blog: administración educativa; Sección: temas variados; blogger: buenastareas.com; 2010. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-Educativa/419419.html>
- LÓPEZ, F. (1996). *La Gestión de la Calidad de la Educación*. Madrid: La Muralla.
- MÁLAGA. (2010). *Gestión de la Calidad en los Procesos de Enseñanza-Aprendizaje*. EDITA: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- MANES, J. (1999). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91
- MONTANER, R. (2003). *Manual del Directivo Eficaz*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- PICO, L. y RODRÍGUEZ, C. (2011). *Trabajos Colaborativos: Serie Estrategias en el Aula en el Modelo 1 a 1*. Buenos Aires: Educ.ar SE.
- SAGOL, C. (2011). *El Modelo 1 a 1. Notas para Comenzar*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.
- SALAS, F. (2003). *La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica*. Costa Rica. Pp9-16.
- STEIN, G. (2001). *Éxito y Fracaso en la Nueva Economía*. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
- TORRES, E. (2015). *Gestión Educativa y su Relación con la Práctica Docente en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la Ciudad de Puno - 2014 - Perú*. *Comunicación*, 6(1), 56-64. Recuperado en 24 de julio de 2019, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lng=es&tlng=es).

## Linkografía

- ❖ [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/direccion\\_escolar\\_efectiva\\_elsalvador.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf)
- ❖ <http://www.fedadi.org/wp-content/uploads/2009/10/Diez-propuestas-para-la-mejora-de-la-direccion-y-de-la-calidad-de-la-gestion-educativa.pdf>
- ❖ <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElModeloDeCalidadTotalParaLasInstitucionesEducativ-2973326.pdf>
- ❖ <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-AdministracionDeLaCalidadEnLosServiciosEducativos-5420471.pdf>
- ❖ <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- ❖ <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Nuevos%20Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n%20apuntes%202012.pdf>
- ❖ <http://www.huaraz.es/ubicacion.php>
- ❖ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia>



**ANEXO Nº 01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



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

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Cargo:.....

Lugar y fecha de la aplicación:.....

Responsable: .....

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



**ANEXO N° 02**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENCUESTA**

**Código A: Procesos de Dirección y Control.**

- 1. ¿Predomina el liderazgo educativo en el Director?**
  - a. Sí
  - b. No
- 2. ¿Cuál es el modo de dirigir a su Institución Educativa?**
  - a. Dirección autocrática
  - b. Dirección indiferente
  - c. Dirección democrática
- 3. ¿El Director delega oportunamente funciones a su personal?**
  - a. Sí
  - b. No
- 4. ¿Organiza el trabajo en equipo oportunamente?**
  - a. Sí
  - b. No
- 5. ¿El directivo motiva a los trabajadores?**
  - a. Sí
  - b. No
- 6. ¿Existe coordinación y consenso en el trabajo administrativo?**
  - a. Sí
  - b. No
- 7. ¿Por qué no puede cumplir sus funciones a cabalidad?**
  - a. Falta de recursos materiales

- b. El directivo no respeta las labores
- c. Falta de comunicación con el directivo
- d. Exclusión y favoritismo
- e. Falta de liderazgo directivo

**8. ¿El directivo administrativamente cumple con los objetivos establecidos?**

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

**9. ¿Se descentraliza la autoridad y las actividades administrativas?**

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

**10. ¿Cómo se enfrentan los problemas administrativos?**

- a. Involucrando al personal.
- b. Imponiendo órdenes.
- c. Capacitando en forma general.
- d. Realizando sesiones de trabajo.

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

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

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

- a. Sí
- b. No

**13. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores y el directivo?**

- a. Muy Buena.
- b. Buena.
- c. Regular.
- d. Mala.
- e. Muy Mala.



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



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Cargo:.....  
 Lugar y Fecha de la Entrevista:.....  
 Apellidos y Nombres del Entrevistado:.....  
 Apellidos y Nombres del Entrevistador:.....

**Código A. Procesos de Dirección y Control**

1. ¿Cómo considera usted el modelo de dirección que se desarrolla en la I.E.?

.....  
 .....  
 .....

2. ¿Cómo considera el proceso que se desarrolla para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir?

.....  
 .....  
 .....

3. ¿El sistema productivo educativo que se desarrolla es eficaz y eficiente?

.....  
 .....  
 .....

4. ¿Se tiende a armonizar los conflictos humanos que garantizan el funcionamiento de la escuela?

-----  
-----  
-----

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

5. ¿Qué opinión le merece el llevar a cabo un Modelo de Gestión de Calidad Total?

-----  
-----  
-----

6. ¿El Modelo planteado mejorará los procesos de dirección control en la I.E.?

-----  
-----  
-----

7. ¿Qué opinión le merece la Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming y la Teoría Administrativa de Henry Fayol?

-----  
-----  
-----

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Título:** "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. EMBLEMÁTICA "COLEGIO DE LA LIBERTAD", HUARAZ, AÑO 2018"

**Autor:** QUINTANA POHL Jorge Héctor

**Variable Independiente:** PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL

**Jurado Experto:** ...Mg. Rodolfo Sánchez Coello.....

**Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:**

Totalmente en desacuerdo 20%	En desacuerdo 40%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 60%	De acuerdo 80%	Totalmente de acuerdo 100%
1	2	3	4	5

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4	5
<b>Intencionalidad</b>	¿El instrumento es adecuado para la evaluación de la variable?					X
<b>Univocidad de cada ítem</b>	¿Se entiende el ítem?					X
	¿Su redacción es clara?					X
<b>Pertenencia</b>	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?					X
<b>Organización</b>	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?					X
<b>Importancia</b>	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?					X

**Recomendaciones:**

.....  
 Evaluado por: Mg. Rodolfo Sánchez Coello

Firma: Rodolfo Sánchez Coello

Magister en Educación  
 Psicología Educativa

DNI: 31678330

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título:** “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. EMBLEMÁTICA “COLEGIO DE LA LIBERTAD”, HUARAZ, AÑO 2018”

**Autor:** QUINTANA POHL Jorge Héctor

**Variable Independiente:** PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL

**Jurado Experto:** ..... *Mg. Vicente Ramón Rodríguez Espejo* .....

**Marque Ud. con una “X” en la escala teniendo en cuenta que:**

Totalmente en desacuerdo 20%	En desacuerdo 40%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 60%	De acuerdo 80%	Totalmente de acuerdo 100%
1	2	3	4	5

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4	5
<b>Intencionalidad</b>	¿El instrumento es adecuado para la evaluación de la variable?					X
<b>Univocidad de cada ítem</b>	¿Se entiende el ítem?					X
	¿Su redacción es clara?					X
<b>Pertenencia</b>	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?					X
<b>Organización</b>	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?					X
<b>Importancia</b>	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?					X

**Recomendaciones:**

.....

Evaluado por: *Mg. Vicente Ramón Rodríguez Espejo*

Firma: \_\_\_\_\_  
VICENTE RAMÓN RODRÍGUEZ ESPEJO  
ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN MATEMÁTICA

DNI: *32923319*

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título:** “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. EMBLEMÁTICA “COLEGIO DE LA LIBERTAD”, HUARAZ, AÑO 2018”

**Autor:** QUINTANA POHL Jorge Héctor

**Variable Independiente:** PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL

**Jurado Experto:** *Mg. Neicer Nelida Ramos La Rosa*

**Marque Ud. con una “X” en la escala teniendo en cuenta que:**

Totalmente en desacuerdo 20%	En desacuerdo 40%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 60%	De acuerdo 80%	Totalmente de acuerdo 100%
1	2	3	4	5

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4	5
<b>Intencionalidad</b>	¿El instrumento es adecuado para la evaluación de la variable?					X
<b>Univocidad de cada ítem</b>	¿Se entiende el ítem?					X
	¿Su redacción es clara?					X
<b>Pertenencia</b>	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?					X
<b>Organización</b>	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?					X
<b>Importancia</b>	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?					X

**Recomendaciones:**

.....  
 Evaluado por: *Mg. Neicer Nelida Ramos La Rosa*

Firma: \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN ANCASH  
 Dirección de Gestión Pedagógica

DNI: *32138664*  
Mg. Neicer Nelida Ramos La Rosa  
 ESPECIALISTA REGIONAL DE EBE  
 PP106

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título:** "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. EMBLEMÁTICA "COLEGIO DE LA LIBERTAD", HUARAZ, AÑO 2018"

**Autor:** QUINTANA POHL Jorge Héctor

**Variable Independiente:** PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL

**Jurado Experto:** Dra: RITA PILAR VERGARA VILLAGOMEZ.....

**Marque Ud. con una "X" en la escala teniendo en cuenta que:**

Totalmente en desacuerdo 20%	En desacuerdo 40%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 60%	De acuerdo 80%	Totalmente de acuerdo 100%
1	2	3	4	5

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4	5
<b>Intencionalidad</b>	¿El instrumento es adecuado para la evaluación de la variable?					X
<b>Univocidad de cada ítem</b>	¿Se entiende el ítem?					X
	¿Su redacción es clara?					X
<b>Pertenencia</b>	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?					X
<b>Organización</b>	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?					X
<b>Importancia</b>	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?					X

**Recomendaciones:**

.....  
.....

Evaluado por: Dra: RITA PILAR VERGARA VILLAGOMEZ

Firma:   
Dra. Rita P. Vergara Villagomez  
Administración de la Educación

DNI: 31605947

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Título:** “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. EMBLEMÁTICA “COLEGIO DE LA LIBERTAD”, HUARAZ, AÑO 2018”

**Autor:** QUINTANA POHL Jorge Héctor

**Variable Independiente:** PROCESOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL

**Jurado Experto:** Mg. JAQUELIN ERIKA SOTOMAYOR ALBA

**Marque Ud. con una “X” en la escala teniendo en cuenta que:**

Totalmente en desacuerdo 20%	En desacuerdo 40%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 60%	De acuerdo 80%	Totalmente de acuerdo 100%
1	2	3	4	5

ASPECTOS	CRITERIOS	1	2	3	4	5
<b>Intencionalidad</b>	¿El instrumento es adecuado para la evaluación de la variable?					X
<b>Univocidad de cada ítem</b>	¿Se entiende el ítem?					X
	¿Su redacción es clara?					X
<b>Pertenencia</b>	¿Tienen los ítems relación lógica con el objetivo que se pretende estudiar?					X
<b>Organización</b>	¿Existe una organización lógica en la presentación del ítem respectivo?					X
<b>Importancia</b>	¿Qué peso posee el ítem con relación a la dimensión de referencia?					X

**Recomendaciones:**

.....  
 .....  
 Evaluado por: Mg. JAQUELIN ERIKA SOTOMAYOR ALBA

Firma: \_\_\_\_\_

DNI: 31618107

  
 Mg. JAQUELIN ERIKA SOTOMAYOR ALBA  
 RECTORALÍA DE EDUCACIÓN  
 HUARAZ, PERÚ