

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

**Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión  
educativa**

TESIS

para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de  
la Educación

AUTORA

Mabel Martina Sorados Palacios

ASESOR

Segundo Sánchez

**Lima – Perú**

**2010**

**DEDICATORIA**

**A mis queridos padres**

**Félix y Livia**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento especial al Dr .Elías Mejía por las facilidades brindadas, al Dr. Segundo Sánchez por sus eximias orientaciones y a toda mi familia por su gran apoyo moral.

## **SUMARIO**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Problema general	1
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 JUSTIFICACIÓN	3
1.5 FUNDAMENTACION Y FORMULACION DE LA HIPÓTESIS	3
1.5.1 Fundamentación de la Hipótesis	3
1.5.2 Hipótesis General	4
1.5.3 Hipótesis específicas	4
1.6 IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE LAS VARIABLES	4
1.6.1 Variable Independiente	4
1.6.2 Variable Dependiente	6

### **CAPITULO II : MARCO TEORICO**

1.1 Antecedentes de la Investigación	7
1.2 Bases Teóricas	11
1.3 Definición de Términos	87

### **CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1.1 Operacionalización de las Variables	
1.2 Tipo y Diseño de Investigación	99
1.3 Estrategia para la prueba de Hipótesis	100
1.4 Recolección de datos y Cálculos de los estadísticos necesarios	101
1.5 Población y Muestra	101
1.6 Instrumentos para la Recolección de datos	102
1.7 Validez y Confiabilidad del instrumento.	102
1.8 Procesamiento de Datos	103

### **CAPITULO IV: ANALISIS Y DISCUSION DE DE RESULTADOS**

1.1 Análisis descriptivo de la encuesta	104
1.2 Proceso de contrastación de hipótesis	186
1.3 Discusión de Resultados	191

<b>CONCLUSIONES</b>	195
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	196
------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	197
---------------------	-----

- ? Bibliografía referida al tema
- ? Bibliografía referida a la metodología de la investigación
- ? Bibliografía Virtual

<b>ANEXOS</b>	200
---------------	-----

- ? Cuadro de consistencia
- ? Instrumentos de recolección de datos

## RESUMEN

Este trabajo de investigación INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA, describe y explica las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa.

De la Prueba estadística de Correlación se aprecia que el Valor  $p = 0.00 < 0.05$ , con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que Como el Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la Gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949

La dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el Pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. El que nos influye es lo Institucional ( $p = 0.041$ ), con una correlación parcial de 0.461

Palabras Clave: Educación, Liderazgo, Calidad de la Gestión Educativa,

## INTRODUCCION

La educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante velar u orientarla hacia la calidad, es decir, una educación de alta productividad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

La calidad educativa se va a materializar en los diversos niveles del sistema educativo y la instancia fundamental donde se va a materializar las políticas de estado, de gobierno y sectoriales son las instituciones educativas.

Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobretodo, la capacidad de gestión, que depende de la capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia. La investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de liderazgo de los directores y su influencia en la calidad de la gestión institucional.

La investigación comprende cuatro capítulos : En el Capítulo I : Planteamiento del Estudio, se considera la fundamentación y formulación del problema, objetivos, justificación, fundamentación y formulación de la hipótesis, identificación y clasificación de variables. En el Capítulo II: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición conceptual de términos. En el Capítulo III: Metodología de la Investigación comprende la operacionalización de variables, tipificación de la investigación, estrategia para la prueba de hipótesis, población y muestra, instrumentos de recolección de datos. En el Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de datos, el proceso de prueba de hipótesis, la discusión de los resultados, y la adopción de las decisiones. Arribando finalmente a conclusiones y recomendaciones relevantes para la gestión institucional. Además se da a conocer la bibliografía consultada y, en los anexos se adjunta cuadro de consistencia, instrumentos de recolección de datos, cuadros y gráficos, tablas de interpretación de los datos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Los avances científicos y tecnológicos acompañados con este fenómeno de la globalización obligan a todo sector y quehacer mejorar en términos de calidad.

La calidad, entendida como el conjunto de atributos finales de un producto o servicio. Esta definición proyectándola en la educación, se puede señalar como la capacidad de la institución educativa de brindar el servicio en lo pedagógico, administrativo e institucional con la satisfacción de aquellos que reciben este servicio.

Es decir, calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema General**

¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009?

### **1.2.2 Problemas específicos**

1. ¿Qué relación existe entre la pedagogía de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009?
2. ¿Qué relación existe entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009?
3. ¿Qué relación existe entre lo institucional de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar la relación que existe entre la pedagogía de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009.

2. Determinar la relación que existe entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009
3. Determinar la relación que existe entre lo institucional de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La investigación surge ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento a la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima y esto se genera porque los directores como responsables de dichas instituciones, no asumen el rol protagónico de gestión que le corresponde.

Las conclusiones que genere esta investigación podrán servir como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados.

Se vienen desarrollando, más de una década, una serie de capacitaciones a nivel de directores, profesores, funcionarios educativos y no se ha evaluado desde la perspectiva de las instituciones para verificar el impacto de las mismas en la gestión. Además, servir como fuente de información para la toma de decisiones en apoyar la preparación y actualizaciones de los que estén como directores o se establezca una institución acreditada para formar a este funcionario educativo.

## **1.5 FUNDAMENTACION Y FORMULACION DE LA HIPOTESIS**

### **1.5.1 Fundamentación de la hipótesis**

Lograr la excelencia en una institución educativa es una meta a lograr a largo plazo, que necesariamente debe basarse en el funcionamiento adecuado de un sistema de gestión educativa de la calidad. Un sistema de gestión educativa de calidad, permite a las organizaciones regular su funcionamiento a todo nivel y demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (alumnos, director, plana docente, padres de familia, sistemas de educación superior, empleadores y la sociedad) y mejorar continuamente sus procesos, servicios y la calidad de su propuesta educativa.

La implementación de un sistema de gestión educativa de calidad en una organización educativa, que cumpla con estándares determinados, permite a la institución obtener una eficiencia administrativa y la eficacia de la organización educativa en donde se implante. Con estos criterios, consideramos pertinente, formular la hipótesis general de la investigación.

### **1.5.2 Hipótesis general**

El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009.

### **1.5.3 Hipótesis específicas**

1. Existe relación entre la pedagogía de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009

- 2.. Existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009
  
3. Existe relación entre lo institucional de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009

## **1.6 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **1.6.1 Variable independiente**

**Vi = Liderazgo de los directores**

#### **a.- Indicadores**

- ? Logro de objetivos planificados.
- ? Capacidad de influencia.
- ? Motivación permanente para concluir lo iniciado
- ? Planificador
- ? Convicción al hablar
- ? Confiable
- ? Visionario
- ? Acercamiento y apoyo en las labores.
- ? Genera sensibilidad institucional.
- ? Trabaja en equipo.
- ? Genera el compromiso.
- ? Delega funciones
- ? Motiva el liderazgo.
- ? Genera identificación institucional convincente.
- ? Éxito compartido
- ? Impulsa las tareas cotidianas.
- ? Prioriza objetivamente.
- ? Humildad y sencillez permanente

- ? Oportuno
- ? Genera el liderazgo
- ? Prospectivo

**b. Clasificación de la Variable**

- ? Por la función que cumple en la hipótesis:
  - Independiente (supuesta causa)
- ? Por su naturaleza:
  - Activa
- ? Por la posesión de la característica:
  - Categórica
- ? Por el número de valores que adquiere:
  - Dicotómica
- ? Por el método de estudio:
  - Cuantitativa

**1.6.2 Variable dependiente**

**Vd = Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones Educativas**

**a.- Indicadores:**

- ? Gestión pedagógica.
- ? Gestión administrativa.
- ? Gestión institucional

**b. Clasificación de la Variable**

- ? Por la función que cumple en la hipótesis:
  - Dependiente (posible efecto)
- ? Por su naturaleza:
  - Activa
- ? Por la posesión de la característica:

- Continua
- ? Por el número de valores que adquiere:
  - Politémica
- ? Por el método de estudio
  - Cuantitativa

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Respecto a la administración y/o gerencia de la educación, han surgido nuevas teorías y concepciones, que buscan la eficacia y la efectividad en la administración educacional. En relación a esta problemática, existen diversos planteamientos como lo señalan:

**Fernández (1992)<sup>1</sup>**, sostiene que: “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas”. Se desprende de la conclusión, una situación por demás perjudicial; puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance de las metas propuestas.

**Arévalo (1997)<sup>2</sup>**, manifiesta que “la acción de los directivos, se preocupa más por las actividades administrativas, que por la función educativa”. Este cumplimiento a medias del rol gerencial del director, los convierte en funcionarios carentes de habilidades, para analizar variables

---

<sup>1</sup> Fernández, F. (1992), Relación entre el Estudio Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altigracia de Orituco de la 3ª Etapa, y El Clima Organizacional de Dichas Instituciones, Venezuela.

<sup>2</sup> Arévalo J. (1997), Influencia de la Acción Gerencial en la Función del Docente. Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Venezuela.

contingenciales, que correspondan a situaciones específicas; en funcionarios carentes de creatividad, para aplicar estrategias administrativas, que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

**García (1997)**<sup>3</sup>, considera que “se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial, que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente”. Se puede también inferir de este planteamiento, que además de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente educativo, consiste en lograr influir en los demás, para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución educativa. Tal situación, requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma, que le empujen a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas, por medio de otras personas. El estilo de liderazgo del director tiene mucha trascendencia en la gestión de la educación tal como lo señala:

**Calero, M. (1998)**<sup>4</sup>, considera que es importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

Calero, considera que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar, puede

---

<sup>3</sup> García, G.L. (1997), Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.

<sup>4</sup> Calero, m. (1998), Hacia la Excelencia Educativa. Pág.306 y 312.

no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. El liderazgo es una nueva filosofía de dirección, para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de una misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo, al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Respecto al desempeño docente, Delgado, Kenneth.<sup>5</sup> (2002), señala que “La tarea docente desde el punto de vista moderno o actual, se define como el planteamiento y organización de unas condiciones ambientales, que hagan posible un aprendizaje diversificado y por tanto una educación integral”.

Esto quiere decir, que el rol del docente se hace cada vez más complejo, y sus funciones deben partir de un diagnóstico situacional, que les permita diseñar el plan del proceso educativo, de su organización y la toma de decisiones técnico-científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar.

La calidad entendida como la satisfacción de las personas que reciben el servicio educativo, de tal forma que perciben en la institución educativa un ambiente de armonía, de labor, de compromiso, de respeto y atención preferencial a sus beneficiarios.

En Chile<sup>1</sup> se ha aplicado la Estrategia Bicentenario en el nivel preescolar, con el objetivo de potenciar el talento de los alumnos a través de la mejora de la gestión de los establecimientos de educación, a partir de un círculo virtuoso de calidad, orientado al mejoramiento continuo.

1 “Educación Preescolar; Potenciar el Talento de nuestros niños” (2005), Según Cruz Ramírez en Educación y Calidad Total (:1995), en el tema calidad educativa, propone la importancia de trabajar con calidad y esta

---

<sup>5</sup> Delgado, K. (2002), Educación Participativa. Pág.21.

repercute en el servicio que brinda, es decir que la calidad significa cumplir con las expectativas del cliente y que aquellos países que tienen amplio desarrollo de la calidad total en orden cronológico son:

EUA	Portugal	Argentina
Inglaterra	Alemania	México
Francia	Dinamarca	Australia
Noruega	Austria	Nueva Zelanda
Suecia	Egipto	Perú
Canadá	Israel	Uruguay
Italia	Turquía	Colombia
Chile	Brasil	Grecia.
España	India	
Bélgica	Venezuela	

La calidad educativa es un factor fácilmente verificable a través del servicio académico y ello a partir de las actitudes mejoradas cualitativa y cuantitativamente. De igual forma establece que la calidad es tener una visión de equipo y de un trabajo holístico.

**La Dra. Silvia Schmelkes** propone “cuando hablamos de calidad tenemos sin duda, que comprender otros ámbitos como el social, una educación pertinente y que socialmente coadyuve al desarrollo del país”. Esto llama a la reflexión, puesto que sobre los directores descansa una alta responsabilidad no sólo local, sino se irradia hacia los hogares, al barrio, a la región y al país.

La trascendencia de la investigación de **Ramírez Erazo, Ramón** (2005). Organización burocrática, gestión eficiente y modernización de la universidad pública: el caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Propone la necesidad emergente de una sociedad democrática y meritocrática para salvaguardar el liderazgo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y ello mismo se refleje al país.

Un liderazgo caracterizado por la promoción de los valores hacia todos los horizontes ante los diversos credos, razas, costumbres, géneros,

filosofías, grupos sociales porque en conjunto esta es sociedad civil autónoma. Además la universidad debe convertirse en ese modelo de sociedad civil moderna.

Por otro lado, **Flores Jaime, Juliana**. Aplicación de los estímulos organizacionales. CIENCIAS EMPRESARIALES Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas 2007 Magíster en Administración Universidad Nacional Mayor de San Marcos, arriba a la conclusión que el clima organizacional es imprescindible para el desarrollo de una organización, pero ésta primera depende o se relaciona directamente con el tipo de relación que ejerza quien esté al mando; es decir, su capacidad de motivación tiene como consecuencia el crecimiento organizacional.

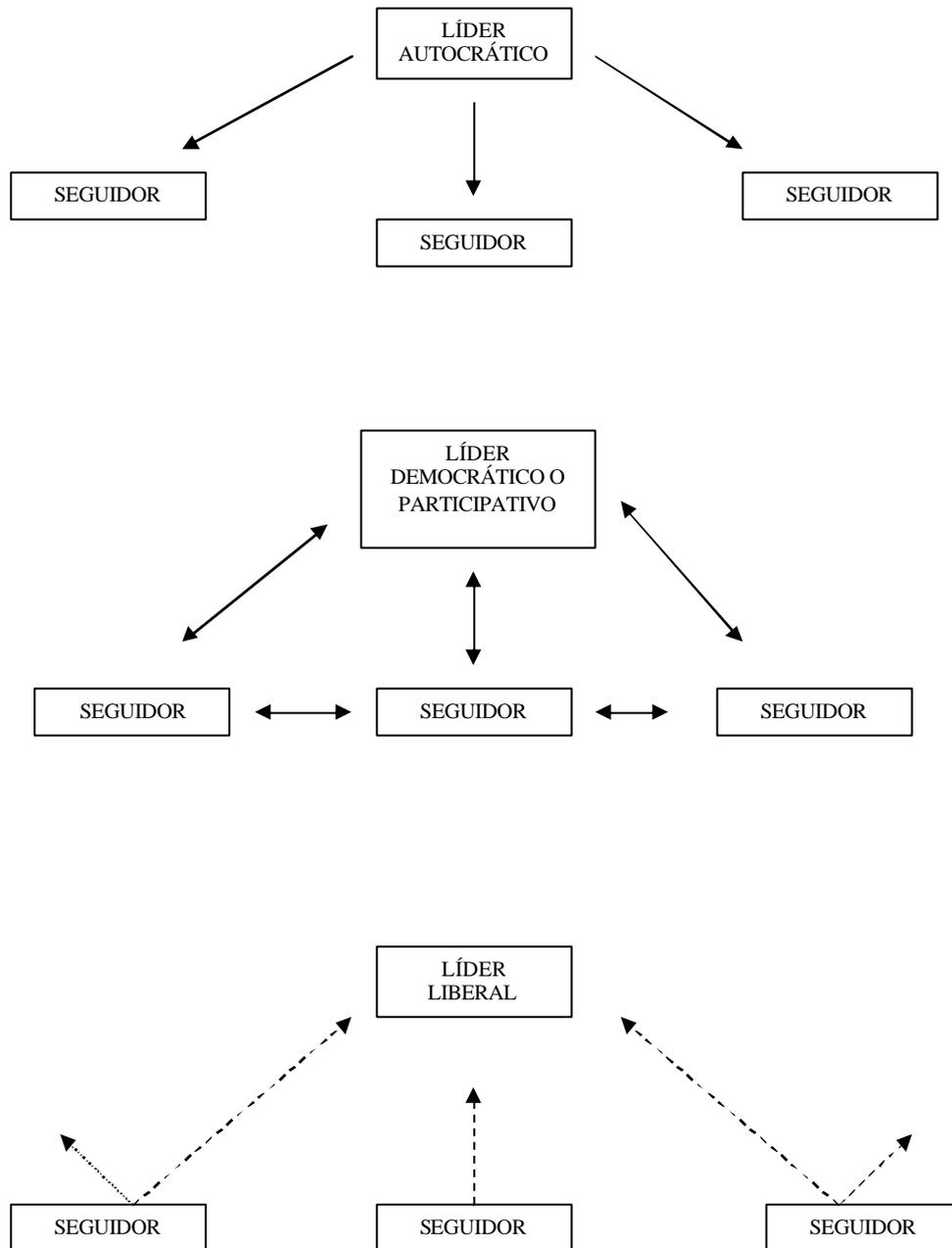
## **1.2 BASES TEÓRICAS:**

### **1.2.1 Liderazgo**

El liderazgo es definido como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido, según su estilo de liderazgo. Aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratado de liderar.

**Figura 1: Factores que inciden en el estilo de Liderazgo.**



**Fuente:** Jenny Andrea Espinosa Arenas, [jeanespinosa@hotmail.com](mailto:jeanespinosa@hotmail.com), Tecnóloga en Administración del Talento Humano, I Semestre De Desarrollo Social y Comunitario, Universidad del Quindío, Colombia

Aún así, hay quienes consideran al "liderazgo inconsciente" un concepto dudoso. Muchos, utilizando un concepto diferente de liderazgo, alegarían que ni siquiera puede llamarse liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder. De acuerdo con Maslow, 1954; Mc. Gregor, 1960; Schein, 1969 citados por Napiers el concepto que el líder tiene de los demás afecta su estilo de liderazgo. En este sentido, existirían dos teorías de liderazgo:

### **1.2.2 Teoría X:**

El sociólogo Douglas Mc Gregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro " El Lado Humano de la Empresa " (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Una teoría tradicional representada en: la Teoría X según McGregor y la teoría del hombre racional-económico según Schein. En este caso, el líder ve a las personas con las que trabaja como poco ambiciosa, poco trabajadora y evasiva para las responsabilidades. Las personas sólo se motivan por la recompensa económica y el conflicto es inevitable. Las personas dependen de la gerencia, solas no pueden hacer nada. El líder debe motivar, organizar, controlar y ejercer coerción. Estas personas aceptan a un líder que los dirija porque carecen de interés porque no les gusta tener responsabilidades. Quien asume las responsabilidades y la carga de desempeño de las personas que están a su cargo es el líder. Este caso sucede mayormente en empresas de negocios.

Las premisas de la teoría X son:

- ? El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- ? Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- ? El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### **1.2.3 Teoría Y:**

Los directivos de la Teoría Y, consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

La teoría Y, de McGregor y la teoría del hombre de autorrealización de Schein. Esta teoría manifiesta que las personas se motivan por una jerarquía de necesidades. Cuando las necesidades primarias están satisfechas, aparecen nuevas necesidades que se convierten en fuerzas motivadoras. La teoría asume que las personas disfrutan del trabajo, diversión y descanso en igual forma porque las personas tienen necesidad de realizarse, ejercen su autodeterminación y autocontrol buscando objetivos que valoran. Estas personas son creativas, innovadoras, aceptan y buscan responsabilidades. De acuerdo con esta teoría, el líder crea oportunidades para que las personas que estén a su cargo, utilicen sus capacidades en mayor grado. Con estas personas, el líder no necesita motivar ni controlar sólo canalizar la motivación intrínseca que existe en cada persona que tiene a su cargo.

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí *"trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno"* , lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- ? El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- ? El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- ? Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- ? El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- ? La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- ? En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

#### 1.2.4 GRID Administrativo

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista *bidimensional* de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

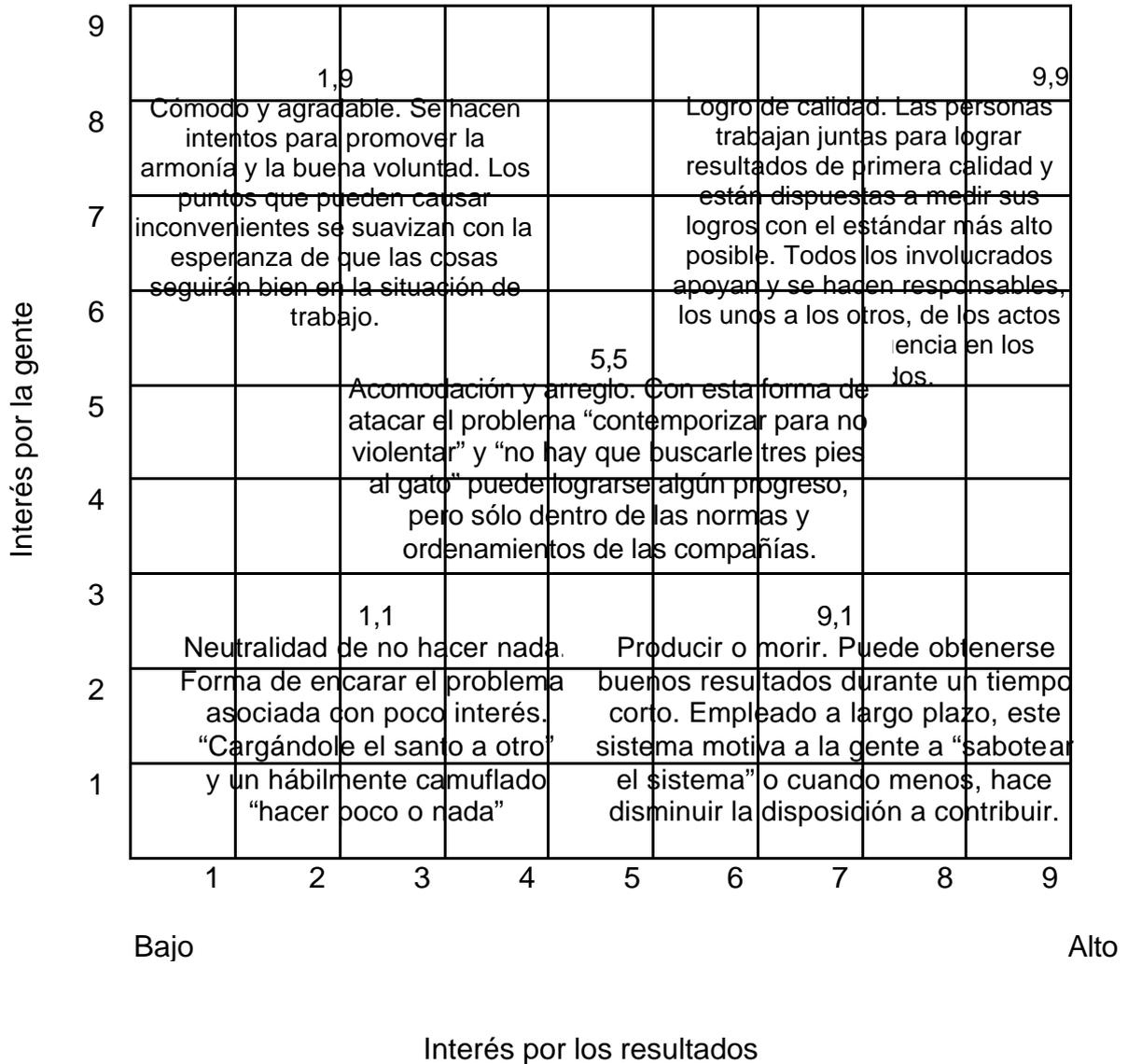
Blake & Mouton reconocen cuatro estilos de liderazgo extremos:

- **Los administradores estilo 1.1** (“**administración empobrecida**”). Los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos.
- **Los administradores estilo 9.9**, (“**administradores de equipo**”) Quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción.
- **Los administradores estilo 1.9** (“**administración de club campestre**”). En la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas.
- **Los administradores estilo 9.1** (“**administradores autocráticos de tarea**”). A quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.

Utilizando los cuatro cuadrantes del modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes

estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

**Figura 2: Modelo del GRID**



El GRID no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El GRID es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se comparan un estilo con otro. El GRID identifica los intereses del líder y le facilita ver como interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID".

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

### **1.2.5 Administración y Liderazgo<sup>6</sup>**

Las personas pasan la mayor parte del tiempo tratando de planear la forma como van a desarrollar sus actividades. Planean la manera como van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes y a veces gastan más tiempo tratando de organizar su tiempo. Pero también, existen personas metódicas que logran organizar su tiempo de tal forma que logran sus objetivos y los desarrollan efectivamente.

La administración se complementa muy bien con éste tipo último de personas, que poseen un estilo de liderazgo que les permite emplear muy bien su tiempo, adicionalmente, además el líder debe tener habilidades tales como saber delegar, saber que es importante y que no lo es, que es urgente y que no lo es, así como tener un excelente manejo de las prioridades.

---

<sup>6</sup> <http://html.rincondelvago.com/administracion-y-tipos-de-liderazgo.html>, 31-08-2008

Entre las características de un verdadero líder, según la administración, se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo. Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo.

### **1.2.6 Modelos de Liderazgo**

#### **a. Modelo de contingencia del liderazgo**

Ayuda a tener una mejor visión del entorno para saber que cualidades pueden lograr mejorarlo. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el líder o gerente, que hace y en que situación toma lugar el liderazgo. El que alguien posea ciertas cualidades y comportamientos no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes.

#### **b. Modelo situacional del liderazgo**

Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no. Se requiere para ello contar con:

- 1.- Estilo del líder: las características del liderazgo que un gerente utiliza:
- 2.- Orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
- 3.- Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.

Se determinan también las 3 características situacionales que van a determinar que tan favorable es una situación para un líder:

1. **Relaciones líder - empleado:** grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder.
2. **Estructura de tareas:** es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos están conscientes de las necesidades que hay que cubrir.
3. **Posición de poder:** es la suma del poder legítimo, por recompensa y coercitivo que tiene un líder por la jerarquía que tienen dentro del organigrama.

Según el Modelo de Fiedler, considera que se pueden combinar relación líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder, para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. Los estilos de liderazgo son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando:

- a) Se colocan en situaciones que se adopten más a su estilo.
- b) Las situaciones pueden cambiar para adaptarse al gerente.

### **c. Teoría de la pista – meta de Robert House**

Propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

- ? Identificando claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo.
- ? Recompensándolos por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que el desea.

? Aclararles los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

Esta teoría de pistas también dice que los líderes deben tener 4 modalidades de comportamientos para motivar a los empleados:

1. **Comportamientos directivos:** es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
2. **Comportamientos de soporte:** es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.
3. **Comportamientos participativos:** dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.
4. **Comportamientos orientados al desempeño:** motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

#### **d. Modelo de los líderes sustitutos**

Las características de los subordinados, de la situación o el contexto tienen más influencia que el líder y hacen que el liderazgo sea innecesario. Por lo tanto un líder es efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación en un contexto específico.

### **1.2.7 Concepto de liderazgo**

López Rúperez<sup>7</sup>, define al liderazgo como el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización (pública ó privada) y del propio Presidente o Director General con la calidad. Los estudios

---

<sup>7</sup> López Rúperez, Francisco, ( ibid 8), pág. 48

sobre el liderazgo en las organizaciones han puesto de manifiesto el rol fundamental que desempeñan los directivos en el éxito o fracaso en la gestión de la organización.

Entre las cualidades y competencias que destacan a los líderes que han transformado sus organizaciones están la visión del negocio, el desarrollo del compromiso entre elementos internos y externos a la organización, la habilidad y estrategias, que permitan el desarrollo de la visión empresarial y la capacidad para incorporar nuevos valores y nuevos principios a la cultura organizacional.

### **1.2.8 Teorías sobre el liderazgo:**

La teoría de liderazgo es normalmente un paradigma o modelo que utilizan los investigadores sociales para comprender, predecir y controlar la tarea y capacidad gerencial en las labores de dirección de una Organización.

En lo relacionado al paradigma del liderazgo, es un planteamiento o modelo compartido por los investigadores y que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar y entender el comportamiento del liderazgo<sup>8</sup> en las organizaciones, lo que ha llevado a diversos enfoques, que son materia de una breve revisión.

Esta escuela considera que el líder nace, no se hace y que estas cualidades o rasgos de líder, se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Según Stodgil, Ralph<sup>9</sup> los rasgos característicos que se consideran para los líderes son:

- a) Capacidad comunicativa, facilidad de palabra, conocimientos previos, motivación, creativo y buen juicio.

---

<sup>8</sup> Universidad de Piura, 1979, Teoría de la organización, liderazgo y desarrollo de la autoridad del directivo. 1ª Edición, Lima.

<sup>9</sup> Alvarado. O, 2003, Gerencia y marketing educativo. Lima,

- b) Personalidad agresiva, gran entusiasmo y autoconfianza, iniciativa, capacidad emprendedora.
- c) Buena apariencia física, energía, resistencia física y mental.
- d) Buen status social, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales y cooperante.

Para investigadores como Kirkpatrick S. y Edgard Locke, las características que distinguen a los líderes de los que no se consideran líderes son:

**a. El empuje.**

Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.

**b. El deseo de dirigir.**

Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Tiene predisposición para asumir responsabilidades.

**c. La honestidad e integridad.**

Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.

**d. Confianza en sí mismos.**

Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.

#### **e. Inteligencia.**

Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

#### **f. Conocimiento relativo al trabajo.**

Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de dichas decisiones:

- a)** Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.
- b)** Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.
- c)** Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

El investigador Kurt Lewin y sus colegas realizaron un estudio en la universidad de Iowa, donde exploraron tres comportamientos o estilos de liderazgo<sup>10</sup> denominados autocrático, democrático y de laissez faire:

##### **a.- Estilo autocrático**

Describe a un líder que tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.

##### **b.- Estilo democrático**

Describe a un líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación y decisión de métodos de trabajo y metas y a

---

<sup>10</sup> Coulter M., 1996, Administración, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996. p. 770

emplear la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

**c.- Estilo laissez-faire**

Describe a un líder que por regla general, da a su grupo una libertad completa para tomar decisiones y terminar un trabajo en la forma que mejor le parezca.

**1.2.9 Importancia del estilo de liderazgo:**

1. Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
5. Unificar habilidades de los miembros del grupo.

**1.3.0 Factores que caracterizan a un líder:** El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

- a.- Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
- b.- Las necesidades y expectativas del grupo
- c.- Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De este modo, el liderazgo

se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.

El estudio del liderazgo como un proceso y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes principales en el proceso de liderazgo:

### **Orientación por la tarea:**

Para Friedler existen tres elementos en la situación de la tarea que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será eficaz:

#### **a) La calidad de las relaciones entre líder y miembros**

Es el factor más importante del poder y la eficacia del líder. Según este autor, un líder que es respetado porque mantiene buenas relaciones con su personal o por razones de personalidad, carácter o capacidad no tiene que recurrir al cargo de autoridad formal.

#### **b) La estructura de la tarea.**

Una tarea muy estructurada es aquella en la cual se dispone de procedimientos o instrucciones para ejecutar la tarea, lo que da a los trabajadores una clara idea de los que hay que hacer; de tal forma que esto le da al gerente una gran autoridad. Cuando esto no es así, existe una situación ambigua sobre las tareas de cada trabajador y este hecho disminuye la autoridad del líder.

#### **c) El poder del puesto del líder.**

Algunos puestos suponen mucho poder, otros poco poder. Un líder en puesto de poder, puede influir más fácil en sus subordinados y viceversa.

El modelo de Friedler señala que una adecuación entre el estilo del líder y la situación, está determinada por la interacción de los puntos a, b y c señalados anteriormente, lo que favorece un buen desempeño

gerencial. Friedler está interesado en la manera en que los individuos orientados a la tarea o el producto dentro de un grupo, difieren de aquellos orientados al proceso o a las personas del grupo, dichas diferencias en la orientación del individuo pueden influir en la eficacia.

### **Orientado a las relaciones:**

La teoría situacional de Hersey- Blanchard es una teoría de contingencia, que hace énfasis en que el líder elige su estilo en la madurez de los subalternos. En esta teoría entonces es importante señalar que es disposición.

Para Hersey y Blanchard disposición es la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

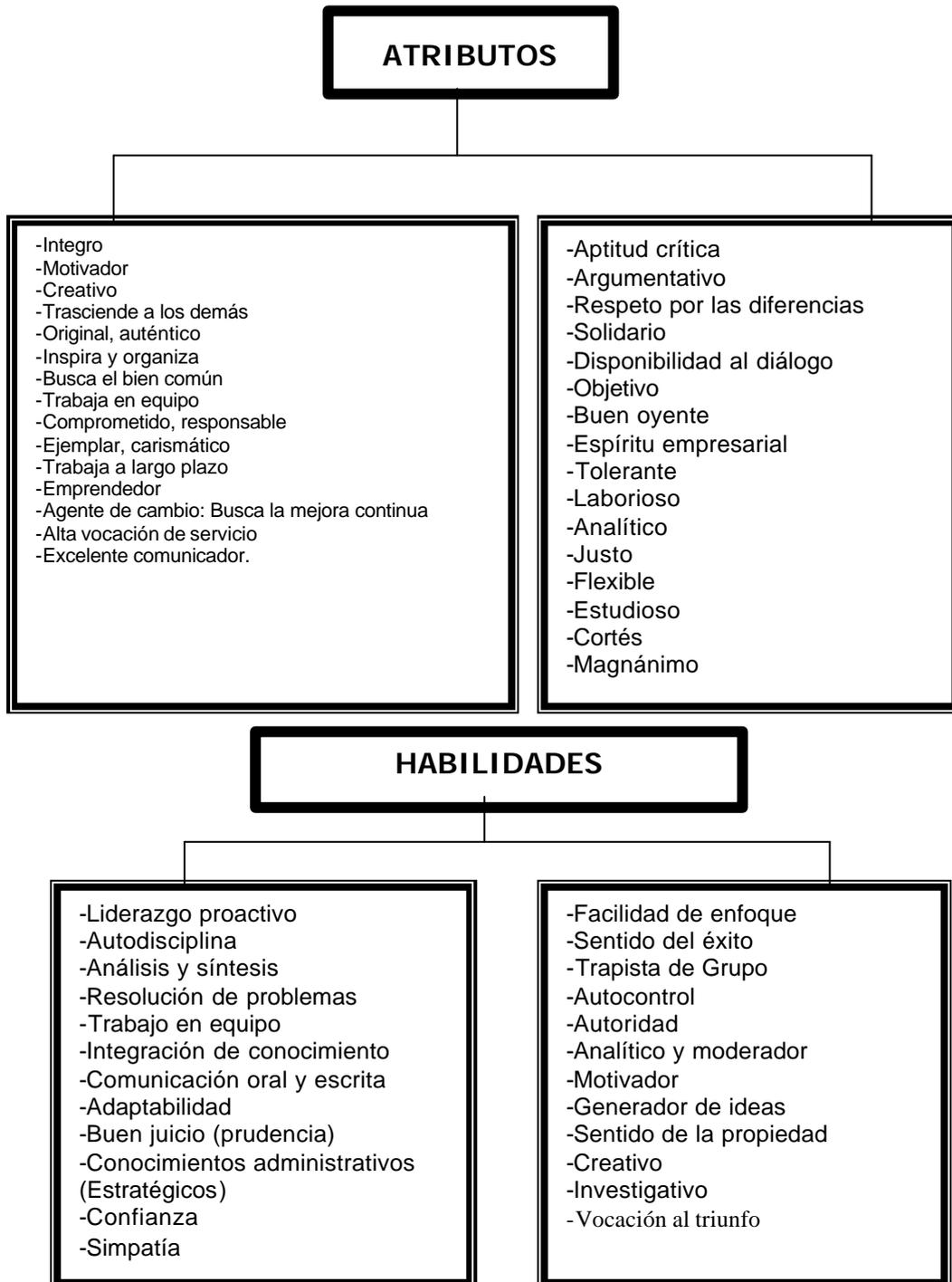
Estos autores crearon un marco teórico que busca explicar por qué los resultados del entrenamiento para el liderazgo han sido mixtos y por qué los esfuerzos para producir líderes efectivos han sido limitados, aunque el entrenamiento puede ser efectivo al enseñar nuevos comportamientos.

En la obra "La República", Platón hace referencia al análisis de liderazgo de "individuos egoístas", "tiranos benévolos" y el estilo dialéctico de liderazgo (Clemens y Mayer, 1982 citados por Napiers), referido al diálogo abierto entre personas que buscan cambio para bien a través de la discusión racional sobre argumentos opuestos. De esta manera nacería el enfoque democrático.

La palabra estilo se refiere a la suma de comportamientos en una situación dada. Según algunos autores, los líderes más efectivos son los que reúnen la mayor cantidad de comportamientos relacionados

con el liderazgo siempre y cuando tengan habilidad para elegir el comportamiento apropiado para la situación.

**Figura 3: Estilos de Liderazgo del Director**



En el otro extremo, están los líderes que poseen limitada variedad de comportamientos de liderazgo (estilos), aquellos que tienen escasa capacidad para influir sobre los demás. Y son considerados líderes ineficaces tanto aquellas personas que muestran incapacidad para enfrentar los conflictos directamente, aún cuando son gentiles y agradables, como aquellas demasiado serias y que necesitan experimentar el control, pero que sin embargo deben hacer uso de la motivación, delegación y humor.

Bajo esta perspectiva, el liderazgo está en función al modo particular de comportarse. Los científicos sociales manifiestan que las características de liderazgo están muy relacionadas con aquellas de personalidad. Manifiestan que los líderes son producto de la educación y de las características heredadas, en base a que las personas pueden cambiar sus comportamientos, es decir, los líderes se hacen con la práctica.

Comenzaremos mencionando que para nosotros líder es aquel que es capaz de influir en otros y que posee autoridad gerencial. Los investigadores señalan dos aspectos de la conducta del liderazgo: las funciones del liderazgo y los estilos del liderazgo<sup>11</sup>. Stoner y Freeman<sup>12</sup>, definen las funciones de liderazgo como las actividades de apoyo al grupo y la relación de funciones que tiene que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva. Estos mismos autores, definen estilos de liderazgo a los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores. Según Stoner las funciones de liderazgo relacionadas al trabajo y de apoyo al grupo tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes.

---

<sup>11</sup> Robbins J. y Coulter M., 1996, Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. p. 770.

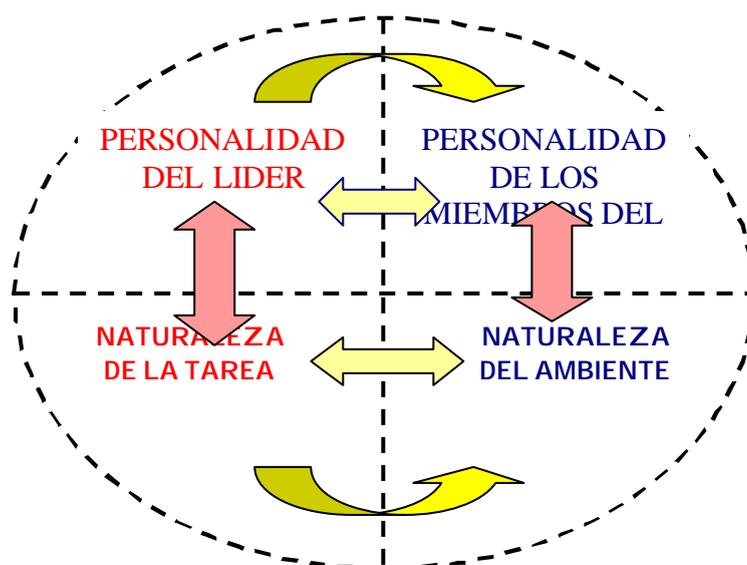
<sup>12</sup> Stoner J. y Freeman E., 1994, Administración. México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. p. 781.

De otro lado, encontramos que existe un enfoque conductual que no se centra en el líder, sino en las funciones que aquél que realiza en el seno de su grupo. Pareciera que para que un grupo opere correctamente, alguien debe cumplir con dos funciones:

1. Funciones relacionadas con tareas o de solución de problemas.
2. Funciones sociales de mantenimiento de grupo que ayuden a operar con armonía.

Hay dos estilos de liderazgo: uno relacionado a la tarea u orientado a lo laboral y otro relacionado a los empleados. Los líderes orientados hacia la tarea, dirigen a los subordinados y los supervisan para asegurarse que la tarea sea ejecutada correctamente más que interesarse por el crecimiento de los empleados o la satisfacción personal. Los líderes orientados a los empleados, tratan de motivarlos en lugar de controlarlos. Los estimulan a la tarea y les permiten participar en las decisiones que les afecten entregando a cambio relaciones amistosas, de confianza y de respeto.

**Figura 4: Estilos de liderazgo y Naturaleza del ambiente**



**Fuente:** Jenny Andrea Espinosa Arenas, [jeanespinosa@hotmail.com](mailto:jeanespinosa@hotmail.com), Tecnóloga en Administración del Talento Humano, I Semestre De Desarrollo Social y Comunitario, Universidad del Quindío, Colombia

### **1.3.1 Estilos de liderazgo para toma de decisiones**

Es importante conocer el estilo de un líder para tomar decisiones, porque esta característica constituye parte de su estilo de liderazgo que es el todo. Los líderes tienen diferentes estilos cuando se trata de tomar decisiones y resolver problemas, según los estilos de toma de decisiones<sup>13</sup>. Una de estas dimensiones es la forma de pensar del individuo. Algunos tendemos a ser más racionales y lógicos y otros a ser creativos e intuitivos.

La otra dimensión describe la tolerancia a la ambigüedad de un individuo. Estos estilos son el directivo, el analítico, el conceptual y el de comportamiento.

#### **a.- El estilo directivo.**

Estas personas tienen una baja tolerancia a la ambigüedad y son racionales en su manera de pensar. Son eficientes y lógicos. Los de tipo directivo toman decisiones rápidas y hacen énfasis en el corto plazo. Su eficiencia y rapidez para tomar decisiones con frecuencia resulta en que toman decisiones con una información mínima y evaluando pocas alternativas.

#### **b.- El estilo analítico.**

Estas personas tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad que los de tipo directivo. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que el tomador de decisiones de estilo directivo. Son mejor caracterizados como personas que toman decisiones cuidadosas con la capacidad de adaptarse o hacer frente a situaciones únicas.

---

<sup>13</sup> ROWE, A., J. BOULGARIDES y M. MacGrath. Tomado de ROBBINS, S. y M. COULTER. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996. P. 770.

**c.- El estilo conceptual.**

Tienden a ser muy amplios en su campo de visión y examinan muchas probabilidades. Hacen énfasis en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a problemas.

**d.- El estilo de comportamiento.** Se preocupan por los logros de sus subordinados y son receptivos a sugerencias presentadas por otros. Con frecuencia hacen reuniones para comunicar aún cuando tratan evitar el conflicto. La aceptación de los demás es importante para este tipo de personas.

El concepto que tiene el líder del resto de personas afecta directamente su estilo de supervisión y las bases de poder que ejercerá. Resulta más probable que en la primera teoría se utilice el dinero como principal motivación y se use la coerción para el control. Mientras que en la segunda teoría, las personas poseerían motivaciones internas de satisfacción personal y orgullo y que haría que el líder no necesitara ejercer coerción para motivarlas.<sup>14</sup>

**1.3.2. Elección del estilo del liderazgo**

En la opinión de Napiers determinado líder será el mejor dependiendo de lo que para nosotros es lo mejor. Desde hace tiempo atrás se tenía conocimiento de la clasificación de líder en autocrático, permisivo y democrático. Sin embargo, el término autocrático, no necesariamente señalaba un dictador porque describe también a una persona firme en sus convicciones, que sabe dirigir, con responsabilidades de supervisión y sobre sus decisiones. En palabras del autor, de alguien con características

---

<sup>14</sup> NAPIERS. Psicología Social.. 2000. Seis perspectivas teóricas del liderazgo. Buenos Aires. p.163

de líder. El líder permisivo es más bien temeroso, dubitativo y evade responsabilidades al mismo tiempo que confía en su gente, favorece la creatividad y no ejerce coerción sobre sus subordinados. El líder democrático considera que las relaciones entre las personas que trabajan son de cooperación y no de competencia, que ellas deben funcionar como un gran equipo, que las decisiones deben de tomarse en forma colectiva, evitar la competitividad y que se hace necesario ceder el poder para ser popular. Pero después se fueron entendiendo mejor las diferencias que existen entre los diversos estilos de liderazgo. Sanders y Malkis en 1982 citados por Napiers en 1982 encontraron que los líderes tipo A, personalidad de alta presión; con tendencia a padecer ataques coronarios, trabajar arduo, descansar poco y ser impacientes no eran tan eficientes en solucionar problemas como los del tipo B, personalidad de baja presión; aquellos que trabajan a ritmo moderado, se relajan a intervalos regulares y manejan bien el estrés.

Actualmente no se considera más importante conocer si un líder es autocrático o democrático. Más bien, el autor<sup>15</sup> considera que el liderazgo efectivo toma en cuenta la relación entre el líder individual y el resto del grupo. No se trata de hablar de estilos de liderazgo a través de clasificaciones etiquetadas sino más bien, lo importante es que el estilo del líder afecta directamente la forma cómo se comunican los miembros del grupo, tal como lo manifiestan Barlow y colaboradores en 1982 citados por Napiers.

### **1.3.3. El trabajo del Director**

El trabajo fundamental de un Director es decidir acertadamente en varios niveles, tales como:

---

<sup>15</sup>NAPIERS. Psicología Social.. 2000. Seis perspectivas teóricas del liderazgo. Buenos Aires. p.165

**a) Primer nivel:**

Tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar, con satisfacción y eficiencia profesional, el hecho pedagógico.

**b) Segundo nivel:**

Tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra en una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

**c) Tercer nivel:**

El Director también debe tomar decisiones para garantizar que una institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende o en las que se está ubicada.

Estos tres niveles de decisiones tienen características especiales y exigencias diferentes. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables al hecho pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y del hecho pedagógico en particular. Es decir, debe saber que variable o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo que condiciones se puede esperar resultados, etc.

Poder decidir al segundo nivel, es decir, al nivel administrativo; se requiere una gran comprensión del plantel escolar como una institución social. El plantel escolar no es sólo el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Los alumnos no aprenden solamente de lo que

ocurre en la clase ; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución .

Por eso, las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre si, son decisiones que un Director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicaciones educativas.

Decidir acertadamente a los terceros niveles quizás más difíciles. En los dos niveles anteriores el Director decide al interior de la institución , porque el hecho pedagógico y los procesos administrativos están en y dentro de la institución . En este tercer nivel, el Director decide de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social.

Este tipo de decisiones requiere, por parte del Director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar.

El instrumento de trabajo que tiene el Director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones adecuadamente; en un proceso educativo es tan importante como el proceso mismo , pues para lograr la excelencia educativa se requiere de múltiples factores, entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas adecuadas, etc.

### 1.3.4 Teoría de los sistemas de Likert

Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

? **Sistema 1: autoritario explotador.**

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

? **Sistema 2: autoritario, pero paternal.**

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

? **Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra.**

Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

#### ? **Sistema 4: Participativo y democrático.**

En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan , por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

#### **1.3.5 Teoría de Contingencia**

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente,

buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos.

### 1.3.6 Teoría del liderazgo situacional

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

? La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

? La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional.

? Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes.

No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

? El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

? El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja

y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

? **Decidir (Alta Tarea - Alta Relación):**

? El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

? **Vender (Alta Tarea - Baja Relación):**

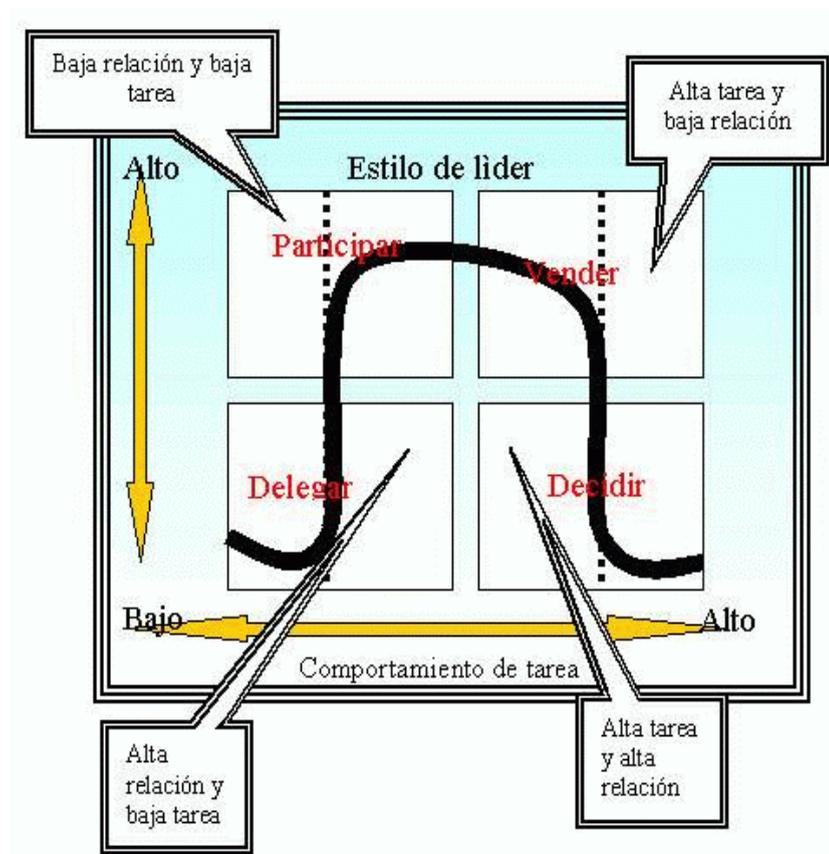
? El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

? **Participar (Baja Tarea - Baja Relación):**

? El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

? **Delegar (Baja Tarea - Alta Relación):**

? El líder proporciona poca dirección a apoyo.



El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.

R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

### **1.3.7 Intercambio de Graen**

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto.

Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler, suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del

liderazgo (EVD)". Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

1. Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
2. Si uno no es miembro del grupo a de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
3. Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
4. Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes

### 1.3.8 Modelo camino --- meta

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. **El líder directivo:** Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
2. **El líder que apoya:** Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
3. **El líder participativo:** Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. **El líder orientado al logro:** Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

### 1.3.9 Teoría del liderazgo transformador

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la

conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en si, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- ? Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- ? Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- ? Motivarlos para que trabajen bien y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

#### **1.4.0 Teoría del liderazgo transaccional**

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se

preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

#### **1.4.1 John C. Maxwell**

### **LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO**

#### **1. LA LEY DEL TOPE**

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

#### **2. LA LEY DE LA INFLUENCIA**

La verdadera medida del liderazgo es la influencia; nada más, nada menos

#### **3. LA LEY DEL PROCESO**

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

#### **4. LA LEY DE LA NAVEGACION**

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta

#### **5. LA LEY DE E. F. HUTTON**

Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha

#### **6. LA LEY DEL TERRENO FIRME**

La confianza es el fundamento del liderazgo

## **7. LA LEY DEL RESPETO**

Por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos mismos

## **8. LA LEY DE LA INTUICION**

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

## **9. LA LEY DEL MAGNETISMO**

Quien es usted es a quien atrae

## **10. LA LEY DE LA CONEXION**

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano

## **11. LA LEY DEL CÍRCULO INTIMO**

El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él

## **12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES**

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros

## **13. LA LEY DE LA REPRODUCCION**

Se necesita un líder para levantar otro líder

## **14. LA LEY DEL APOYO**

La gente apoya al líder, luego la visión

## **15. LA LEY DE LA VICTORIA**

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

## **16. LA LEY DEL GRAN IMPULSO**

El impulso es el mejor amigo de un líder.

## **17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES**

Los líderes entienden que actividad no es necesariamente realización

## **18. LA LEY DEL SACRIFICIO**

Un líder debe ceder para subir

## **19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO**

Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

## **20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO**

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.

## **21. LA LEY DEL LEGADO**

El valor duradero del líder se mide por la sucesión

### **1.4.2 La Teoría tradicional de «calidad educativa»**

El concepto de «calidad educativa» es relativamente reciente en la literatura pedagógica. Desde el siglo XVIII, para no remontarnos más atrás, las mejoras en la educación se han ido sucediendo sin solución de continuidad, gracias en gran parte a las políticas educativas implementadas y a la variedad de métodos pedagógicos empleados<sup>2</sup>. En todo ello, no se buscó solamente lo cuantitativo al crear más escuelas y facilitar el acceso a nuevas poblaciones escolares, sino se intentó favorecer lo cualitativo mejorando los niveles de enseñanza. La «mejora» de la educación, así se decía, debía cubrir ambos aspectos.

A partir de la segunda guerra mundial se produce en los países centrales, que tenían asegurada una buena infraestructura educativa para toda la población, un movimiento para impulsar

una mejora cualitativa de la educación, considerando los nuevos desafíos de la sociedad. Esto hizo que se impusiera en la literatura pedagógica y en las políticas científicas el tema de la «calidad educativa».

Si el tema se había impuesto, no lo estaba el concepto. De ahí el problema que todavía se debate. ¿Qué entendemos por «calidad educativa»? Una extensa bibliografía a la que aquí no podemos hacer referencia se dedica a esclarecer este problema. Para nosotros, como lo sostendremos en este ensayo, el concepto de «calidad educativa» es complejo y entraña diversas dimensiones que lo articulan en una unidad verdaderamente integral. A esta integridad nos referiremos más adelante. Ahora nos interesa la noción más tradicional de calidad educativa, que la consideraba como el resultado de la introducción de más amplios y actualizados contenidos y de mejores métodos pedagógicos. Era el «reformismo pedagógico», que suponía un poco ingenuamente que con una simple «modificación de planes» o de «prácticas pedagógicas» se iban a obtener mejores resultados. En realidad esta orientación estaba ligada a evaluaciones con fuertes connotaciones reductoras, centradas en la obtención de resultados relacionados casi exclusivamente con la esfera de lo cognitivo.

Un ejemplo de tal perspectiva puede verse en las evaluaciones que periódicamente rigen en el Sistema Nacional de Evaluación, a fin de controlar la eficacia y la eficiencia del proceso educativo argentino<sup>3</sup>. Por lo general, en nuestro medio dichas evaluaciones han consistido en pruebas de rendimiento realizadas en las áreas de matemática-ciencias y lengua<sup>4</sup>. En los últimos años se han introducido en estas evaluaciones modernas tecnologías que en substancia no han variado su óptica, la cual ha permanecido ligada a evaluar sólo los

resultados cognitivos de los aprendizajes. Por eso, al privilegiar estos aspectos se dejaban de lado otros no menos importantes como son los que pertenecen a otras áreas del conocimiento y lo que es más grave, se ignoraban otras dimensiones del ser humano ligadas al conocimiento como son el saber valorar, el saber decidir, el saber hacer, el saber actuar y que afectan también a los pilares de la educación<sup>5</sup>.

Este reduccionismo de la evaluación tradicional permitió establecer rápidas correlaciones entre el aprendizaje y el contexto socioeconómico de los alumnos. Con ello y sin examinar otras correlaciones, se atribuyó a causales socioeconómicas el éxito o el fracaso escolar, condiciones que ciertamente afectan al nivel de calidad educativa que esos centros pueden ofrecer, pero que de ningún modo lo determinan si se atiende a otras causales<sup>6</sup>.

Dichas evaluaciones de calidad tampoco alcanzan por lo general a los «resultados externos» de la educación, como pueden ser aquellos que reflejan la inserción del educando en la sociedad, tanto en su vida familiar y local como en la laboral o de política ciudadana, según haya recibido tal o cual orientación educativa<sup>7</sup>.

Tampoco ha sido objeto de estas evaluaciones el impacto que la educación produce en el imaginario social o en la cultura del pueblo, ni el rico acervo cultural que, como conjunto de saberes provenientes en su mayor parte de tradiciones familiares, acompaña a cada educando cuando ingresa a la escuela y que con su presencia afecta al propio proceso de enseñanza-aprendizaje. La escuela está íntimamente ligada a la cultura y no se la puede evaluar sin hacerlo simultáneamente con la cultura de sus protagonistas.

El «Informe Delors» de la Unesco, de 1996, subraya que la educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o aprendizajes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás, y aprender a ser<sup>8</sup>. Todo esto significa que la calidad educativa no resulta de los logros de excelencia de una sola de sus áreas. Tal parcialidad de las pruebas evaluativas afecta al resultado, por más que la escuela tenga un espectro más amplio de expectativas en cuanto a su calidad y por más que esos limitados indicadores puedan dar alguna idea de niveles de calidad objetiva y dar pie a correlaciones con otros índices educativos o con causales que la producen<sup>9</sup>. Correlaciones y causales que, por otro lado, suelen ser muy útiles en la diagramación de las políticas educativas.

Eso hace que, sin dejar por el momento de lado dichos procedimientos tradicionales, deba avanzarse hacia estrategias más «integrales», en correspondencia con una «calidad» más integrativa de aquellos aspectos fundamentales que afectan al fenómeno educativo en cuanto tal.

### **1.4.3 Concepto de gestión**

#### **a) Gestión educativa**

Según RM 168-2002-ED<sup>16</sup>: [La gestión educativa es] una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el

---

<sup>16</sup> RM 168-2002-ED

desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

#### **1.4.4 Principios de la gestión educativa**

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

Según Arava (1998:78-79) , los principios generales de la gestión educativa fundamentalmente son las siguientes:

- a) Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.
- b) Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
- c) Determinación clara de quien y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
- d) Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.
- e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
- f) Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
- g) Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
- e) Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones

#### **1.4.5 Características de la gestión educativa**

##### **a. Centralidad en lo pedagógico**

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto

de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas, sea generar aprendizajes de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

### **b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización**

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales:

- ✍ fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel
- ✍ Integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y sobre todo:
  - La generación de nuevas competencias de alto orden.

### **c. Trabajo en equipo**

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores.

Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

#### **d. Apertura al aprendizaje y a la innovación**

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

#### **e. Asesoramiento y orientación profesional.**

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento.

Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local, que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún.

#### **1.4.6 Teoría de la calidad educativa:**

En los últimos años se ha introducido en el mundo empresarial un nuevo concepto de «calidad» denominado «calidad total»<sup>10</sup>. Este concepto de «calidad total» surgió en la postguerra como una exigencia de elevar los valores estandarizados de calidad que regían las producciones de bienes y servicios en la década de los 30, en orden a satisfacer una mayor demanda. Dicha idea, elaborada primero por americanos y japoneses y luego a partir de los 80 por europeos, se ha ido enriqueciendo con el tiempo. Aquí nos basta sintetizarla con la enumeración de las cuatro características o condiciones que deben ser cumplidas para poder hablar con propiedad de «gestión de calidad total» (Total Quality Management=TQM)<sup>11</sup>.

Su primera característica pone énfasis en la satisfacción del «cliente» con sus demandas tanto explícitas como ocultas, que pueden llegar a ser descubiertas y satisfechas por una oferta inteligente. La «calidad total» exige en segundo lugar, la «mejora continua» de la gestión empresarial y de sus procesos. Unida a esta exigencia, está en tercer lugar, la necesidad de una «participación» gratificada y gratificante de todos los agentes intervinientes en la producción empresarial. Ya no se trata, como era antes, de una gestión específica del «departamento de calidad» de la empresa. Ahora todos, desde el presidente hasta el último empleado, están involucrados en la mejora de la calidad, para lo cual deben asumir una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y la motivación, que no están exentas de valores<sup>12</sup>. Por último, se exige que haya un nivel de «interrelación» de las empresas, que transforme la tradicional competitividad empresarial en acuerdos cada vez más francos, que garanticen una máxima calidad de oferta y un acceso leal al mercado.

Este concepto empresarial de «calidad total» ha tenido su versión o sus versiones en el campo educativo<sup>13</sup>. Para ello, ha debido sufrir profundas transformaciones, tanto en su nomenclatura técnica como en sus conceptos. Pero su nueva versión no ha podido disipar las desconfianzas que todavía se suscitan en el ámbito educativo por su proveniencia empresarial. Por más aportes que pueda suministrar al ámbito educativo, un modelo «empresarial» de gestión, no puede contener de ningún modo los principios últimos que inspiran un modelo «personalizado» de gestión educativa.

En el modelo de calidad total educativa el «foco» se pone también en el «destinatario» del quehacer educativo, que es ante todo el educando, llamado «beneficiario»<sup>14</sup>, que ocupa el lugar del «cliente» en el ámbito empresarial. Tal posición central del «educando» es coincidente con los avances de la nueva pedagogía, que ha desplazado la importancia que en otros tiempos tuvieron los «contenidos» o los «docentes» y que ahora posee el mismo sujeto de la educación que es el educando, pero sin descuidar el rol del docente ni el de los contenidos educativos.

Pero para poder centralizar el acto educativo en el sujeto es preciso, en segundo lugar, mejorar y optimizar «la gestión educacional de un modo continuo»<sup>15</sup>. Para ello, la escuela necesita tener bien claro su proyecto educativo, sus propuestas didáctico-pedagógicas, sus estructuras institucionales y sus propios procesos de gestión. Las reformas en calidad total son de naturaleza continua y deben ser llevadas con constancia por toda la comunidad educativa. Vale más una acción continua, que muchas esporádicas. Esto implica, en tercer lugar, tener en cuenta la «participación» de todos los docentes de una institución

educativa y de todos aquellos que son parte de la comunidad educativa como los directivos, padres y personal no docente<sup>16</sup>. Por último, también es necesario arbitrar los medios para que las instituciones escolares no entren en la «competencia» escolar a fin de ganar «matrículas», práctica que lamentablemente ya está instalada entre nosotros en los más diversos niveles. La situación educacional es de tal gravedad que exige de todos un gran acuerdo<sup>17</sup>.

Son innegables las ventajas que los análisis de la «calidad total» han introducido en la práctica educativa. Su actitud sistémica permite ver la escuela como un todo unido a su medio socioeconómico. Pero este parentesco tan estrecho con la cultura de la globalidad imperante, hace que la calidad total endiose a la efectividad y a la eficiencia como las supremas categorías del funcionamiento escolar correcto<sup>18</sup>. De este modo el proyecto educativo queda reducido a la simple correspondencia funcional entre objetivos planificados y rendimientos constatados dados en un proceso de continua adecuación, como lo ejemplifica el ciclo de Deming<sup>19</sup>. A esta perspectiva le falta el impulso de los «fines», que más allá de los «objetivos» inmediatos anima con sus valores trascendentes el «ideario» del proyecto educativo de una institución. Tal carencia de «fines» hace que muchas veces la perspectiva de la calidad total esté también reñida con los más elementales principios de la equidad. Aquí es donde el concepto de «equidad» debe introducirse e integrarse en el concepto de «calidad».

La «equidad» en educación tiene que ver en general, con la igualdad de oportunidades y con el respeto por la diversidad. Pero esta «equidad» educativa, más que «igualdad aritmética», es «igualdad proporcional», ya que tiene en cuenta la asignación de

sus recursos a los más desprotegidos y débiles del Sistema Educativo, que son los pobres y los sectores marginales de la sociedad. En ese sentido, la búsqueda de calidad educativa «implica justicia»<sup>20</sup>. Esta «justicia», para ser plena, debe focalizar acciones en favor de los más pobres en dos líneas complementarias. La primera es la que provee «recursos materiales» para posibilitar la enseñanza-aprendizaje de esos sectores pauperizados de la población, como pueden ser los recursos de infraestructura, de materiales didácticos, los refuerzos alimentarios, la vestimenta, la salud, etc. La segunda es la que provee «recursos formales», que son más importantes aún que los anteriores, ya que atañen al apoyo directo de las propias prácticas pedagógicas que tienen lugar en ese marco. De nada valdría enviar libros de lectura («recursos materiales») a esos sectores, si no se les proporcionara a los maestros los medios didáctico-pedagógicos («recursos formales») que son imprescindibles para que los alumnos puedan progresar en la lectura comprensiva de esos textos. Si no se les facilita esta última ayuda, las estadísticas mentirán; porque el auxilio material no basta para elevar el nivel cultural de la población. Y también sería del todo irracional promover escuelas de «alta calidad» en función de sus elevados ingresos, como hacen algunos, sin ver o sin querer ver que al lado hay escuelas que no pueden alcanzar un mínimo de calidad por lo exiguo de su presupuesto, que no sólo no alcanza para pagar a sus maestros con dignidad, sino que ni siquiera pueden proveerse de lo mínimo requerido para su equipamiento tecnológico. El requisito es pues, aspirar a una escuela de calidad integral para todos. Y este principio no vale únicamente para la política educacional del Estado, sino que debe tener vigencia en la sociedad civil y entre los particulares.

#### **1.4.7. La Teoría de la calidad integral educativa:**

Nuestra idea de calidad educativa integral<sup>21</sup>, como hemos visto, incorpora a la equidad, que es un valor, pero también a los restantes valores en su más completa amplitud y profundidad. No debe olvidarse que los valores son tanto «extensivos», es decir, que alcanzan a los más diversos aspectos de la realidad, como «intensivos», o sea, que poseen un grado de profundidad dependiente de la comprensión y de la preferencia humana que los constituye<sup>22</sup>.

Los valores se hallan así presentes de doble manera en todos aquellos contenidos que deben ser evaluados. En la actual reforma educativa argentina, se ha reconocido que los contenidos de la educación no son, como lo eran antaño, meramente cognoscitivos. Hoy en cualquier currículo de la Educación General Básica, por tomar un ejemplo, los contenidos son de naturaleza triple: cognoscitivos, procedimentales y actitudinales, en plena concordancia con los cuatro fundamentos de la educación recomendados por el Informe Delors.

Y los valores no solamente permean a los contenidos actitudinales —entre los que se encuentran los valores morales, tan capitales para comprender el concepto de persona—, sino también a los cognitivos (¡pensemos sólo en el valor de «verdad» en una ecuación matemática!) y a los procedimentales (¡pensemos en los valores de «solidaridad» y «honestidad» puestos de manifiesto en cualquier trabajo grupal o en un simple juego!).

Formar en valores tiene una trascendencia que va más allá de la escuela. No se forma para pasar un examen, sino para la vida. Una educación de calidad en valores, debe plasmar la vida de los niños, de los adolescentes, de los jóvenes, del hombre y de la

mujer, asumiéndolos siempre como personas en el sentido más profundo de su significación espiritual, es decir, dotados de la dignidad de ser libres y revestidos desde dentro por las virtudes más insignes, tales como eran la «virtud» o «excelencia», la «areté» de los antiguos griegos, que imprimían en el hombre un sello auténtico de humanidad, más allá de las competencias a que esa virtud los habilitaba<sup>23</sup>.

Esa formación invita así, a entrar en el tejido humano de las relaciones sociales, que se entretajan en la familia, en las sociedades intermedias y luego con nuevas competencias en la vida laboral y política<sup>24</sup>. Esa formación tampoco deja de imprimir sus huellas en un sujeto abierto a valores y realidades trascendentes y por eso mismo absolutas.

En una palabra, puede afirmarse —coincidiendo con Max Scheler<sup>25</sup>, que los valores en su más variada gama, como son los valores sensibles, útiles, vitales, estéticos, intelectuales, morales y religiosos, atraviesan de lado a lado la institución escolar, junto con sus estructuras y protagonistas, e igualmente al «imaginario social» en el cual está inscrita. Los valores resultan así consubstanciales a la sociedad y a las instituciones que la integran. Esto hace que cada institución educativa deba ser muy consciente de los valores que asume como propios y de los antivalores a los que está expuesta.

Tal conciencia de valores debe explicitarse en el ideario del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y testimoniarse mucho más en el compromiso diario de su personal directivo, de sus docentes y no docentes, de los alumnos, de las familias y también debería ser visible en las estructuras administrativas, en las metodologías y contenidos curriculares y en las prácticas de enseñanza-aprendizaje que afectan al «acto» concreto educacional de cada

día. La calidad integral educativa debe impregnar, por lo tanto, la totalidad del proceso educativo y la evaluación, en correspondencia con este proceso, deberá ayudar a consolidar y no a encubrir la transformación educativa en marcha en cualquier institución escolar.

Todo eso nos hace sentir que esta «calidad integral» no será fácil de evaluar por los métodos actuales. Una evaluación de calidad sensible sólo a los modelos economicistas de educación va a favorecer ciertos perfiles que respondan a tales tipos de demandas. Por ejemplo, se evaluará la gestión educativa en cuanto sea capaz de formar sujetos con competencias para resolver problemas o con capacidades solicitadas ahora por las empresas para innovar en un mercado altamente competitivo. Sus resultados tenderán a mejorar las performances de la institución educativa en esa línea empresarial. La calidad integral no se niega a enfrentar estos desafíos, pero rehúsa someterse a la lógica meramente economicista que se le ofrece. Es por ello, por lo que para evaluar en términos de calidad integral se debe apelar a nuevas formas de evaluación y de autoevaluación, no sólo de los alumnos, sino de todos los agentes que intervienen en la gestión educacional, incluidos la familia y la sociedad.

La evaluación, al igual que la calidad educativa, es una realidad compleja<sup>26</sup>. Depende de varios factores y no se deja acotar solamente por el indicador de un solo resultado. Sin querer describirla de un modo exhaustivo, podríamos decir que la calidad educativa de una institución escolar para tomar una referencia concreta, puede ser evaluada de un modo integral si se tienen en cuenta al menos tres «factores» que inciden en su conformación: el sociocultural, el institucional-organizativo y el didáctico-pedagógico, que forman como su «contexto» concomitante. A este triple contexto nos referiremos ahora brevemente. Un estudio

más detallado debería enumerar y precisar los diversos indicadores de calidad integral, a fin de evaluar lo más objetivamente posible la calidad integral de una institución escolar.

#### **1.4.8 Teoría del contexto sociocultural de la calidad integral:**

El primer factor es el «contexto sociocultural», en el cual la institución escolar vive y se desarrolla. Ella no vive en el aire. Necesita un «hábitat» o marco cultural-axiológico y socioeconómico en el que esté inscrito y con el cual mantenga un permanente flujo y reflujo de dar y recibir. Es en este medio, donde se descubren las aspiraciones y necesidades más elementales de la familia y de la comunidad. Los alumnos serán vivos portadores de un imaginario social rico en determinaciones tradicionales, modernas y postmodernas, que introducirán en el aula y que será responsabilidad del docente descubrir, reconocer y alentar a fin de reelaborarlo con nuevos y significativos saberes. Así se formará un «clima» inculturado propicio para el reconocimiento de las identidades personales y para el acrecentamiento de la calidad educativa.

Es también en este imaginario social, donde anidan las demandas y las problemáticas más acuciantes que agitan a los jóvenes y conmueven a la comunidad, como son la pobreza, la exclusión, la violencia, el desempleo, el consumismo, el SIDA, la contaminación ecológica, etc. y que de un modo u otro deberán ser asumidas como «temas transversales» en el currículo inculturado de esa institución escolar. Esta realidad compleja del «contexto sociocultural» abre toda una serie de nuevos indicadores, no reducibles a lo meramente económico y que serán de vital importancia para comprender de un modo más integral las correlaciones que se dan entre «contexto sociocultural» e

institución escolar en cuanto a calidad educativa, tanto en el impacto de la sociedad sobre la escuela, como de esta sobre aquella.

#### **1.4.9 Teoría del contexto institucional organizativo de la calidad integral:**

El segundo factor que afecta a la calidad educativa de una escuela, lo proporciona su propio «contexto institucional-organizativo», que la sostiene en un complejo entramado donde se entrecruzan variados procesos articulados por el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que le da su espíritu y su forma institucional<sup>27</sup>. Es en este vértice donde se sitúan los grandes principios rectores de la institución y su base axiológica, de la que dependerá intrínsecamente, el deber de su calidad educativa. Aquí se abreviarán diariamente tanto los directivos como los docentes, el personal administrativo y de servicios, los padres y en general, toda la comunidad educativa.

Una escuela sin Proyecto Educativo Institucional elaborado y compartido por toda la comunidad educativa, al que se remite constantemente en su propio accionar, se parecerá más bien a una máquina que funciona sin ton ni son, sin norte ni motivaciones profundas que alienten su quehacer. De ella, no se podrá esperar ninguna excelencia ni búsqueda constante para mejorar su oferta de calidad educativa.

Centrados por el PEI se vertebran al menos tres procesos convergentes en una unidad coherente dentro del «contexto institucional-organizativo»<sup>28</sup>. El primero, alude a la dirección de los órganos de gobierno de la institución escolar. El segundo, al nivel operativo, donde es importante tanto el docente como los alumnos contar con la infraestructura necesaria, para que se pueda ejercer

la función propia del establecimiento educativo, como es la función enseñanza-aprendizaje. El tercero se refiere al nivel de apoyo, imprescindible también en toda escuela y apunta a los servicios administrativos y auxiliares que complementan toda la labor educativa del centro.

Cada uno de estos procesos es rico en indicadores de calidad educativa. Así, uno podría evaluar por ejemplo, el grado de compromiso que los directivos tienen en relación con el PEI y su contenido axiológico. Los indicadores habituales suelen medir sólo eficacias y eficiencias a un nivel meramente pragmático. Los indicadores de calidad integral son más exigentes, porque están calibrados en valores y no en actividades pragmáticas. Es aquí donde el liderazgo de los directivos tiene un ancho margen para crecer indefinidamente y evitar cualquier aburguesamiento prematuro. Otros indicadores podrán traducir la competencia profesional de los docentes, su actualización permanente, su relación con otros colegas para compartir con ellos la gestación y puesta en práctica del currículo anual, etc.

De modo semejante, se podrían diseñar otros indicadores para reflejar otras muchas funciones que el docente pudiera desempeñar para elevar la calidad educativa del centro. Un indicador muy pertinente a este respecto es el grado de adscripción y dedicación que el docente tiene con la institución escolar a la que pertenece. Hoy, por su precaria situación económica, muchos docentes deben estar adscritos a varias instituciones simultáneamente, cumpliendo en cada una de ellas funciones a tiempos parciales, pero sin estar vinculados a fondo con ninguna en particular. Esta lamentable situación afecta sin duda a la calidad educativa del centro. Otros indicadores deberían reflejar, el uso adecuado de nuevos recursos tecnológicos en la

escuela. La existencia del mero recurso, digamos de una sala de computación, no es garantía de calidad educativa. El indicador debe reflejar no el recurso aislado, sino el buen uso del recurso. Y esto está también ligado a los valores y a los fines y objetivos del proceso educativo.

#### **1.5.0 Teoría del contexto didáctico-pedagógico de la calidad integral:**

El tercer factor que afecta a la calidad educativa, lo proporciona el inmediato «contexto didáctico-pedagógico» propiamente dicho. Aquí está en juego el arte de todo el proceso educativo, ya que en su irrepetible inmediatez tanto el docente como los alumnos, deben poner en acción todo lo que está previsto en los niveles previos y más alejados tanto del «contexto sociocultural» como del «contexto institucional-organizativo». Aquí se indican planteamientos didáctico-pedagógicos que tienden a presentar el nuevo rol del maestro, que deja la tradicional función de ser mero transmisor de conocimientos para convertirse en acompañante de sus alumnos, quienes ahora tienen la tarea de construir con su conducción, con la ayuda de toda la comunidad educativa y la provisión de medios tecnológicos adecuados, no sólo nuevos conocimientos, sino también habilidades y actitudes valorativas de excelencia<sup>29</sup>. Igualmente, el «currículo» efectivizado paso a paso en el proceso concreto de enseñanza-aprendizaje, desempeña un rol muy importante para crecer en calidad educativa.

Diversos indicadores deberían reflejar las distintas virtualidades de los maestros y de los alumnos, como también del currículo, en orden a alcanzar la excelencia educativa. Algunos indicadores tendrían que apuntar a los contenidos, otros a la metodología. Ninguno de ellos debería estar privado de alguna referencia a los

valores que impulsa el PEI y que actualizan el currículo anual para los diversos niveles y cursos de la escuela. Los contenidos, como hemos mencionado más arriba, deben estar abiertos a lo conceptual, a lo procedimental y a lo actitudinal, tal como se despliegan en las actividades del aula, en la escuela y en su contexto sociocultural. Esta triplicidad de contenidos, garantiza una comprensión integral de la calidad educativa que se quiere implementar. Otras iniciativas pedagógicas, como la de los «temas transversales», podrían enriquecer esta perspectiva en valores<sup>30</sup>. Del mismo modo, las modernas pedagogías personalistas y constructivas del conocimiento, que dan amplio campo a la iniciativa del alumno bajo la conducción del docente, son también un fuerte incentivo para crecer en calidad educativa por los resultados y valores que despliegan. Todo esto conduce a forjar nuevos indicadores que reflejen tanto cualitativa como cuantitativamente esas nuevas posibilidades de la calidad educativa.

Una evaluación integral deberá atender cuidadosamente los tres factores fundamentales que afectan el resultado final del hecho educativo. De lo contrario, caerá en falsas apreciaciones como las que pueden surgir cuando se comparan ciertos logros con la trama sociocultural, que ella manifiesta en sus alumnos, sin el debido discernimiento. Estas evaluaciones hechas con franqueza y verdad, ciertamente ayudarán a mejorar la institución escolar, las performances en calidad de los alumnos y devolverán con creces a la sociedad lo que esta ha invertido en la educación. La evaluación debe dejar de ser un instrumento del Estado para controlar el nivel educativo de la población estudiantil. Es preciso que los procedimientos evaluativos se conviertan en un medio que ayude a las propias escuelas a mejorar su calidad educativa. Así, algunos de estos métodos permitirán conocer mejor las

experiencias de los alumnos, que son la base de la adquisición de nuevos saberes realmente significativos en la escuela.

De tal manera, podría eliminarse la brecha existente; actualmente entre cultura popular y cultura escolar o ilustrada, presentadas muchas veces como culturas antagónicas y contradictorias. También podrían comenzar a comprenderse mejor los «desniveles» en calidad educativa en escuelas situadas en lugares con culturas propias.. Avanzar en esa dirección hacia una calidad integral, será sin lugar a dudas, uno de los más grandes desafíos de la educación de nuestro siglo XXI.

#### **1.5.1. Calidad en tiempos de la globalización:**

Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud "calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso".

La tecnología moderna la define como "Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas".

Para nuestro interés, calidad en términos de servicios es más difícil su percepción que se trata de relaciones, comunicaciones y procesos y estas forman parte de la calidad de las transformaciones sociales, por lo tanto vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad); elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios,

materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) ; a este conjunto podemos llamarle CALIDAD TOTAL.

## **1.5.2 Dimensiones de la calidad educativa**

### **a.- Dimensión pedagógico-didáctica**

Se refiere a las actividades propias de la institución educativa, que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. Para esta ubicación de dimensiones de la práctica directiva, se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones para la gestión educativa de <sup>17</sup>Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerrondo, I. “Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.1992. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003.

### **b.- Dimensión organizacional.**

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal

---

<sup>17</sup> Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerrondo, I. “Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.1992. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003.

(los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir de manera autónoma y competente, sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere y la evolución del contexto escolar.

Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él; provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos; sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido, la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a un segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad, pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad; más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

**c.- Dimensión comunitaria**

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro.

Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución; considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización, reglas de convivencia).

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

**d.- Dimensión administrativa**

Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa, que tanto desde el plano retrospectivo como

desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros, disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende a la burocracia actualmente, entonces promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención: cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponible.

### **1.5.3. Claves de la Gestión Educativa <sup>18</sup>**

- a) Analizar-Sintetizar.** El gestor o el equipo de gestión, puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es

---

<sup>18</sup> Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. IIPE Buenos Aires. 2000  
Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar, se requiere asimismo conocer cual debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros, vinculados con los objetivos nacionales, que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

**b) Anticipar-Proyectar.** El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar a las situaciones, sino anteponerse a ellas. En el sentido de Serieyx (1996: 320), "pensar en el futuro

de otra manera, es cambiar ya el presente”<sup>19</sup>. El gestor tiene gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.

**c) Concertar-Asociar.** Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo, posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para <sup>20</sup>lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

**d) Decidir-Desarrollar.** El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible en su máxima expresión, lo analizado, lo decidido, lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

---

<sup>19</sup> Serieyx (1996: 320), "pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente"

<sup>20</sup>. Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. IIPE Buenos Aires. 2000  
Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

**e) Comunicar-Coordinar.** Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo, cual es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Cuando se trata de comunicación, se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de estudios de *marketing*, de encuestas, de opinión, etc. Comunicación es clave de emisión, pero también es clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

**f) Liderar-Animar.** *Animar* posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor, orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente, a emprender mejoras y transformaciones. Finalmente el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los

diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

#### **1.5.4. Procesos de Gestión**

Los procesos de gestión según Calero Pérez M., 2006<sup>21</sup> son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, control y evaluación, necesarios para una conducción eficaz de la labor educativa.

En general, el acto administrativo nace con el hombre, cuando decide seguir ciertos pasos secuenciales para la realización de una tarea. La administración, recogiendo estos hechos y enriqueciéndolos con criterios técnicos, nos propone un esquema procesal que interviene en el ciclo administrativo:

- a) Planeación:** Determinación de objetivos, política, procedimientos y métodos, calculo de presupuestos financieros y de tiempo.
- b) Organización:** Implica división del trabajo, delegación de autoridad y previsión de recursos.
- c) Ejecución:** Etapa en que los miembros del grupo llevan a cabo sus tareas.

---

<sup>21</sup> Calero Pérez M., 2006; Gestión Educativa,

**d) Control:** Permite verificar el logro de los objetivos propuestos.

### **1.5.5 Modelos de de Gestión Educativa Organizacional**

En el documento de la unidad de capacitación docente (UCAD 2, 2000)<sup>22</sup>, dirigido a los organos Intermedios y previo a la RM 168, se define el modelo de gestión de una manera más instrumental, encaminada a la solución de problemas en el corto y mediano plazo:

[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazo; propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto, debido a la incertidumbre; propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que estas indican donde iniciar las acciones a corto plazo.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces, han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de estos (Cassasus, 2000)<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> (UCAD 2, 2000)

<sup>23</sup> (Cassasus, 2000) Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa Capítulo II. IIPE Buenos Aires. 2000 Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

a) **El modelo normativo**, se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno, en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico, la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Este modelo es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

b) **El modelo *prospectivo***, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro,

se está diciendo que el futuro es también múltiple y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacia un futuro múltiple e incierto.

La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla entonces, una planificación con criterio prospectivo, donde Cassassus<sup>24</sup> cita a la figura predominante Michel Godet quien formaliza el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como Delfi, el ábaco de Reiner y otros.

Así mismo Plantea Michel Godet acerca de la visión prospectiva, haciendo historia desde mediados de los años 70, la visión de alternativas posibles se refuerza, con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el PREDE asociados a la OEA o el Proyecto Principal de Educación asociados con la UNESCO. En estos proyectos los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, comparar posturas, modelos, estrategias y resultados. En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas similares. Es sin embargo, interesante notar que en este período se empieza ya a

---

<sup>24</sup>(Cassassus,2000) Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa  
Capítulo II. IIPE Buenos Aires. 2000 Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

introducir nuevos elementos como lo eran por ejemplo los resultados de investigación ligados a la planificación.

Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección (aunque se trate de escenarios alternativos) como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos, predomina el criterio del análisis costo-beneficio.

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él, es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner.

- c) El modelo estratégico**, con la atención puesta en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseado (medios o normas), lo cual puede tener un carácter estratégico o táctico. La gestión es vista aquí como la capacidad de articular y planificar los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) para alcanzar los fines deseados. Se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico (FODA), destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes; para lo cual la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva: aliados contra enemigos.

**d) El modelo estratégico situacional,** tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce la dimensión situacional, sugerido por Carlos Matus o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas. El planteamiento de la planificación situacional, reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política, se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

Para Matus una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de este. Por eso, una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de como está situado el actor y cual es su situación. Por lo tanto, en una realidad se plantean muchas viabilidades. Por ello, en el período de inicio de los años noventa, predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos.

Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron el cambio en la organización del trabajo

en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Sin embargo, mucho más tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre recién a inicio de los años noventa en América Latina. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización.

Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los diversos usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión, aparece la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para

que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad.

Por lo tanto, el juicio del usuario acerca de la calidad de la educación, no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales; independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario.

**e) Modelo de calidad total,** los sistemas educativos se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces, como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso.

Los principales exponentes de los principios de calidad son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y

Peter Senge. Entre las prácticas de la gestión de los sistemas educativos, en la segunda mitad de los años noventa, prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de calidad total.

- f) **Modelo de la perspectiva de la reingeniería**, se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva, se pueden distinguir tres aspectos de cambio.

En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo. En esta visión se estima que la calidad total, implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. A diferencia de lo anterior, la reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y

rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño. Sus principios básicos están elaborados por los escritos de sus 9 principales exponentes Hammer y Champy, citado durante la primera mitad de la década de los noventa. Desde la perspectiva de la reingeniería, la calidad total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la calidad total, está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

- g) Modelo en la perspectiva lingüística,** el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales, que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, son los filósofos del lenguaje como J. Austin y J. Searle; también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones, que resultan de las conversaciones para la acción. En esta perspectiva, la

gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenida de conversaciones y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.<sup>25</sup>

### 1.5.6. Gestión Administrativa

<sup>26</sup>El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico; para tener una concepción más amplia del término, debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol, un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

<sup>27</sup>George Terry explica, que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmini/printoadmin.shtml>

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/desarrollo-del-lenguaje/desarrollo-del-lenguaje.shtml>

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/dminist-procesos/administ-procesos.shtml> · PROCE

Partiendo de los conceptos antes señalados, podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

### **1.5.7. Elementos de la Gestión Administrativa**

Estos son los cuatro elementos importantes, que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

**a) Planeación:** Planificar implica, que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**b) Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**c) Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**d) Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

### **1.5.8 Gestión Pedagógica**

La gestión pedagógica es una labor que recae de modo específico en el docente. En esta tarea, el director cumple funciones de supervisión, apoyo y monitoreo:

#### **A. El director**

El director es responsable de la gestión escolar. Según Héctor Magallanes Tasayco, considera que el director asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el “mejoramiento de la calidad educativa” y para ello, lo primero que debe de hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Para ser un líder de la educación, necesita organizar su trabajo, dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

La actividad del director debe ser la de identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo Educativo Estudiantil (CONEI), Haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas, para que sean consideradas dentro del (PAT) <sup>28</sup>

#### **B. Funciones y responsabilidades del director**

Son funciones del director del colegio:

**a.-** Representar legalmente a la institución.

---

<sup>28</sup> Magallanes, T; Manual de Gestión educativa “Pedagógica, Institucional, y Administrativa; 1era Edición agosto 2007, Lima Perú.

- b.-** Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Plan de Trabajo Anual, con participación del personal docente y con la colaboración de la Asociación de Padres de Familia.
- c.-** Velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales y por un buen trato a los alumnos dentro y fuera del complejo educativo.
- d.-** Organizar y dirigir el servicio de monitoreo educativo.
- e.-** Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas y otras relacionadas, con los fines del complejo educativo.
- f.-** Autorizar visitas de estudio y excursiones dentro del ámbito departamental de acuerdo a las normas específicas.<sup>29</sup>
- g.-** Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslados de matrícula y exoneración de asignaturas, así como la aplicación de las pruebas de ubicación.
- h.-** Matricular de oficio al menor abandonado o en peligro moral y poner en conocimiento de las autoridades o instituciones pertinentes.
- i.-** Autorizar la rectificación de nombres y apellidos de los educandos en los documentos pedagógicos oficiales de acuerdo con las normas específicas.
- j.-** Expedir certificados de estudios.
- k.-** Estimular o sancionar, según el caso, a los alumnos del colegio, de conformidad con lo normado en el presente reglamento.
- l.-** Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo.
- m.-** Solicitar a la Dirección Departamental o UGEL, la cobertura de plazas docentes o administrativas vacantes y el reemplazo del personal en licencia.

---

<sup>29</sup> Reglamento Interno y MOF 2005 de la I.E. Glorioso Colegio Nacional "San Carlos" <sup>29</sup>

- n.-** Otorgar permisos al personal a su cargo, hasta por tres días al año en casos debidamente justificados, informando a la Dirección Departamental o UGEL.
- o.-** Firmar en representación del empleador, las solicitudes de las prestaciones del seguro social.
- p.-** Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio del educando, el complejo educativo a la comunidad. En los casos sobresalientes, proponer a la UGEL y/o Dirección Departamental su reconocimiento por resolución.
- q.-** Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal del colegio, por incumplimiento de funciones. En caso de reincidencia o gravedad de la falta, informar por escrito al escalafón superior.
- r.-** Fiscalizar a la Asociación de Padres de Familia y cautelar su movimiento económico.
- s.-** Organizar y supervisar el programa Anual de Promoción Educativa Comunal.
- t.-** Promover la cooperación de instituciones locales y regionales para mejorar los servicios educativos que brinda el complejo educativo.
- u.-** Velar por la buena administración de los fondos, provenientes de actividades productivas e ingresos propios, de acuerdo a normas específicas.
- v.-** Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios.
- w.-** Velar para un mejor funcionamiento de la biblioteca, los equipos y materiales educativos.
- x.-** Presidir la comisión encargada de otorgar la administración de kioscos y cafeterías, de acuerdo con las disposiciones vigentes y autorizar de acuerdo con las disposiciones vigentes, el uso eventual de los ambientes y/o equipos del

colegio estatal por parte de instituciones de la comunidad para fines educativos o culturales.

**z.-** Cualquier determinación, se deberá hacer previa consulta a los docentes en asamblea general.

### 1.3 DEFINICION DE TERMINOS

#### ? **Gestión**

Si entendemos como "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión, se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

- a. Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b. Organización:** Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c. Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d. Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e. Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

#### ? **Calidad total en educación**

☞ Si uno o más intervinientes en este proceso, no reúnen condiciones de calidad, aún así los demás sean excelentes, de seguro que el producto final será deficiente.

- ⌘ En cambio si cada uno de ellos (sujetos, elementos y procesos) son de calidad, se hace innecesaria la supervisión o control y los productos finales son cada vez más óptimos.
- ⌘ Por los avances veloces de la industria y la tecnología moderna, la idea de calidad en la industria, ha influido mucho en la concepción de la calidad de la educación, a veces metiendo en un solo saco, mente, máquina, alumno, cliente, currículum e ideas de consumo.
- ⌘ En la escuela tradicional (Siglo XX), la concepción de calidad de educación implica supervisión, vigilancia, ser estricto, etc. Así mismo lo establece el profesor y afecta sólo al alumno, siendo consecuencia de la educación bancaria.
- ⌘ La calidad debe concretarse en el producto final, es decir el alumno, pero como responsabilidad de los agentes educativos, beneficia a la institución y a la comunidad en su conjunto.
- ⌘ La concentración de recursos en el desarrollo educativo, genera inversión, ningún material es comparable en productividad a la mente del educando.
- ⌘ Finalmente, el elemento más valioso de la humanidad ya no es el dinero, ni los recursos naturales, sino la educación.

## ? **La organización**

Es el aula el equipo docente-alumno es equivalente a los trabajadores. El alumno es el cliente del docente que recibe los servicios educativos para su desarrollo. La institución y los docentes son los proveedores.

Cada uno en la organización, debe dedicarse al mejoramiento común, continuo, personal y colectivamente. Debe buscarse un ambiente de aprendizaje en colaboración y asignarse recursos, tiempo, dinero y potenciales para su capacitación permanente. Los alumnos no deben concentrarse en las notas sino en el aprendizaje.

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. El mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a "enseñar y evaluar".

El éxito de la calidad es responsabilidad de la gerencia. Este debe preocuparse que la CALIDAD TOTAL se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.

? **Factores para una educación de calidad**

- ✍ La educación es importante factor de crecimiento económico.
- ✍ La educación es un medio eficiente y justo de promoción personal.
- ✍ La Educación constituye una fuerza de movilidad social.

? **Algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una gestión en la calidad educativa.**

- ✍ Alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico.
- ✍ Identificación oportuna de problemas.
- ✍ No tenemos una integración intercultural.
- ✍ Escasa identidad con nuestra historia.
- ✍ Dificultad para asistir a la escuela (C.E. rurales especialmente)
- ✍ Maestros sin formación adecuada.
- ✍ Bajos ingresos del magisterio.

? **La calidad de la educación exige:**

- ✍ Que, tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de si mismos y no como los demás ya fueron.

- ☞ Que, sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- ☞ Que, los estudiantes de todos los niveles, incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- ☞ Que, deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido, para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- ☞ Que, prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- ☞ Que, la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- ☞ Que, el hombre se eduque integral y permanentemente.
- ☞ Que, los docentes asuman su rol de educador y orientador.

Finalmente la calidad de la educación, depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras instituciones educativas. El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito.

### ? **Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional. (POLO, Ana: 2009)

### ? **Logros de objetivos planificados**

Determinar la eficacia y el impacto potencial de la organización. Seguridad que tanto cualitativa como cuantitativamente los objetivos pueden ser alcanzados, es decir que existen formas de poder hacerlo;

en segundo lugar, para establecer desde aquí las pautas que condicionarán las siguientes etapas del proceso, especialmente la de identificación.

? **Capacidad de influencia**

Es el poder o autoridad moral, laboral que ejerce alguien sobre otras personas; la persona que tiene una posición tiene una fuerza increíble.

? **Motivación permanente para concluir lo iniciado**

Capacidad de dirigir es en realidad una combinación de destrezas, que en su mayor parte pueden ser aprendidas y mejoradas. Pero ese proceso no tiene lugar de la noche a la mañana. El liderazgo es complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno y la lista sigue. Como puede verse, muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Por eso los líderes necesitan mucha experiencia para ser eficaces

? **Planificar**

Analizar y planificar los procesos necesarios para cumplir los propósitos institucionales e inclusive el como corregirlos.

“Cuanto más grande sea la organización, de mirar el futuro tanto más capaz debe ser el líder” ( MAXWELL, John C:1998. p.28)

? **Convicción al hablar**

Facilidad de hacer percibir la profundidad de su carácter. Porque al hablar apasionadamente contagia, sensibiliza los sentimientos y deseos del logro de objetivos. Por ello, requiere el desarrollo de relaciones ; mientras más profundas sean las relaciones, más fuerte es el potencial para el liderazgo.

? **Confiable**

Proyecta solvencia moral, ética, cognitiva, laboral y los individuos saben que no serán engañados ni abandonados por su líder.

? **Respeto**

Establecer la lealtad por convicción y no por temor; los individuos por naturaleza siguen a líderes que son más fuertes que ellos.

? **Visionario**

Está basada en hechos, más el instinto y otros factores intangibles. Y la realidad es que la intuición del liderazgo es por lo general el factor que distingue a los líderes más grandes de los que simplemente son buenos líderes.

? **Acercamiento y apoyo en las labores**

Motivar y desarrollar el personal adecuado, así el potencial se incrementa. El líder encuentra grandeza en el grupo y él ayuda a los miembros del mismo a encontrarla en sí mismos.

? **Sensibilidad institucional**

Es la capacidad de desarrollar y mejorar las destrezas que marcan la diferencia entre los líderes y sus seguidores. Los líderes exitosos son aprendices. Y el proceso de aprendizaje es continuo, resultado de la autodisciplina y la perseverancia. La meta de cada día debe ser mejorar un poco, edificar sobre el progreso del día anterior.

? **Trabajo en equipo**

Genera y establece metas, intereses y bienestar común; por ello no hay individuos dispersos, sólo unidad.

? **Compromiso**

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano, la tarea debe cumplirse esté físicamente presente o no, ya que el cumplimiento será el beneficio de todos.

? **Delegación de funciones**

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros y saben que harán una buena labor. No temen, ni vacilan porque también confían en los otros y la experimentación, forma parte del trabajo del líder para generar otros líderes.

? **Motivar al liderazgo**

Se necesita un líder para levantar otro líder, está en la permanente labor de preparar cuadros. Es decir, otros líderes que continúen y /o mejoren los propósitos de la institución o del equipo.

? **Identificación institucional convincente**

La gente apoya al líder, luego la visión. Es decir, conocen al líder e identifican con lo que hace, se identifican con los propósitos.

? **Éxito compartido**

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane, o sea que el éxito no solo es del líder sino el beneficio para todos.

? **Impulso a las tareas cotidianas**

Enfrentar el reto de hacer cambios en una organización, hacer percibir que el futuro se ve prometedor, los obstáculos parecen pequeños y el problema se percibe como algo temporal. Evalúa permanentemente el trabajo de su equipo u organización.

? **Priorizar objetivamente**

Corresponder las acciones a requisito, retorno, y recompensa.

Entendiendo requisito como lo que el líder debe entregar o producir para la institución, ese retorno o producción debe hacerse con impacto.

? **Humildad y sencillez permanente**

Demostrar permanentemente actitudes de condescendencia, equidad, solidaridad y altruismo con todos los miembros de su equipo u organización.

? **Oportuno**

Actuar en el momento eficaz y eficientemente.

? **Generar el liderazgo**

Reclutar a algunas de las personas que actualmente dirigen para transformarlos en líderes y así la organización crezca.

? **Prospectivo**

Formar y preparar líderes fuertes para hacerse cargo de la organización en su ausencia; con la convicción de hacer siempre lo mejor para todos.

? **Gestión educativa**

Concepto de gestión educativa<sup>2</sup> definida como "la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar" (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos" (Pozner de Wiener, 1995).

## ? **Calidad de la gestión educativa**

Responsabilidad compartida de los diferentes niveles del sistema educativo y de los agentes que lo componen, con el fin de lograr los mejores resultados posibles en los destinatarios del servicio educativo.

Las instituciones se caracterizan por (\*)

- ? la equidad es consustancial a una educación de calidad
- ? la calidad de la educación se inscribe en un proceso histórico
- ? la calidad de la educación se nutre en un contexto
- ? la calidad de la educación tiende hacia un nuevo proyecto de ciudadanía

Lavín, Sonia (1998), Gestión integral y gestión participativa: dos orientaciones para una gestión eficaz. Documento interno, PIIE, Santiago.

Pozner de Weinberg, Pilar (1995), El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Editorial Aique, Buenos Aires.

\* G. Bastías Q., Magíster en Educación, .( Gestión educativa . módulo. Universidad de Playa Ancha. Chile.2007.)

## ? **Gestión pedagógica**

Conjunto de operaciones y actividades de conducción del proceso educativo. Referidas a dos aspectos:

✍ Programación curricular :

Elaboración de unidades didácticas ( unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, módulos de aprendizaje).

Elaboración de carpeta pedagógica.

Elaboración de sesiones de aprendizaje.

✍ Rendimiento académico basados en la situación final de los estudiantes escolares.

Situación final de los estudiantes en calidad de promovidos, retirados o repitencia.

? **Gestión administrativa**

Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que operan a nivel de Institución educativa o programa educativo. Referidas a los aspectos de:

- ✍ Metas de atención en los últimos 3 años
- ✍ Documentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de la Institución Educativa, Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo e Informe de Gestión Anual.

? **Gestión institucional**

Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven a de apoyo a la gestión pedagógica. Está referida a los siguientes aspectos:

- ✍ Estilo de gestión: Nivel de participación de los agentes educativos.
- ✍ Clima institucional: Relaciones entre los agentes educativos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE (VI)</b>  <b>Liderazgo</b>	<p>Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.</p>	<p>1. PEDAGÓGICO</p>	<p>1.1. Logro de objetivos planificados.</p> <p>1.2. Motivación permanente para concluir lo iniciado</p> <p>1.3. Acercamiento y apoyo en las labores.</p>

		<p>1.4. Motiva el liderazgo.</p> <p>1.5. Capacidad de influencia.</p> <p>1.6. Genera el compromiso.</p> <p>1.7. Impulsa las tareas cotidianas.</p> <p>2.1. Visionario(a)</p> <p>2.1. Planificador(a)</p> <p>2.2. Prioriza objetivamente.</p> <p>2.3. Confiable</p> <p>2.4. Genera el liderazgo</p> <p>2.5. Convicción al hablar</p> <p>2.7. Delega funciones.</p> <p>2.8. Trabaja en equipo.</p> <p>2.9. Humildad y sencillez</p>
		<p>2. ADMINISTRATIVO</p>
		<p>3. INSTITUCIONAL</p> <p>3.1. Genera sensibilidad e identificación institucional convincente.</p> <p>3.2. Éxito compartido</p> <p>3.3. Prospectivo(a)</p>

<b>VARIABLE DEPENDIENTE (VD)</b>  <b>Calidad Gestión Educativa</b>	Conjunto de actividades metódicas y estratégicas para planificar, organizar, dirigir y controlar diversos recursos con el propósito de lograr objetivos educacionales	<b>1. GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	1.1. Proceso de planificación 1.2. Proceso de organización 1.3. Proceso de dirección 1.4. Proceso de control
		<b>2. GESTION ADMINISTRATIVA</b>	2.1 Proceso de planificación 2.2 Proceso de organización 2.3 Proceso de dirección 2.4 Proceso de control
		<b>3. GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	3.1. Decisiones de políticas 3.2 Coordinación con las instituciones de la comunidad

## 1.2 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica<sup>30</sup> porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad.

### **Diseño de investigación:**

El diseño de investigación es No Experimental<sup>31</sup> de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- a. Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describe y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
- b. Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables, mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

## 1.3 ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La estrategia que permitió contrastar la hipótesis, se realizan de acuerdo a las siguientes etapas:

- a) Los datos fueron recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 15, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias y gráficas de barras para analizar como se manifiestan las características y los perfiles del liderazgo y la calidad de la gestión educativa.

---

<sup>30</sup> Mejía Mejía, Elías, Investigación en Educación, 2008, 1ª Educación UNMSM

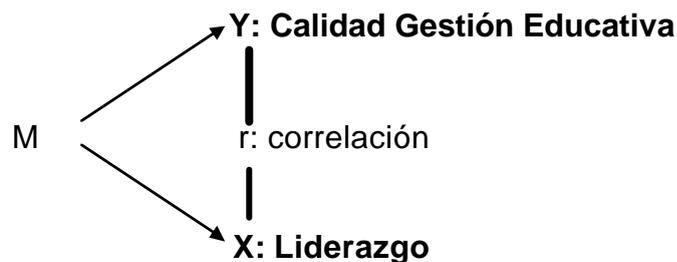
<sup>31</sup> Hernández, Sampieri, Metodología de la investigación, 2006, 4ta Edición, Mc Graw Hill, Méjico

- b) Para el contraste de las hipótesis, se utilizaron las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables liderazgo y calidad de la gestión educativa, para finalmente analizar la relación “ r “ hallada.

La relación fue cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

La prueba descriptiva - correlacional utilizó el siguiente esquema :



Adicionalmente, se utilizaron las pruebas de regresión y correlación. La aplicación de la distribución Beta, permitió apreciar la importancia y la correlación parcial de los indicadores, en las dimensiones en estudio.

- c. La contrastación de las hipótesis se ejecutó mediante el valor p, lo cual requirió de las siguientes interpretaciones:  
 Si valor p = 0.05, se acepta hipótesis nula (Ho)  
 Si valor p < 0.05, se acepta hipótesis de investigación o hipótesis alternativa (Ha)

## 1.4 RECOLECCIÓN DE DATOS Y CÁLCULO DE LOS ESTADÍSTICOS NECESARIOS

Para procesar los datos, se han aplicado técnicas estadísticas en función del problema y de los objetivos planteados, cuyos resultados son confiables para las variables de investigación de liderazgo y calidad de la gestión educativa. De esta manera, la hipótesis podrá ser corroborada o rechazada estadísticamente.

### Decisión Estadística

Si el valor real calculado de  $p > 0,05$ , se acepta  $H_0$ . Y si el valor de  $p < 0,05$  entonces se rechaza  $H_0$ .

## 1.5 POBLACION Y MUESTRA

### A. Población

	IE FANNING	IE MELITON CARBAJAL	IE PERU HOLANDA
Alumnos	2548	921	136
Docentes	168	61	40
Trabajadores	15	10	51
Director	1	1	1

### B. Muestra

Se consideró una muestra intencionada, pero utilizando la elección del director, docentes y trabajadores; de manera aleatoria.

	IE FANNING	IE MELITON CARBAJAL	IE PERU HOLANDA
Director	1	1	1
Docentes	4	4	3
Trabajadores	2	2	2
Total	7	7	6

## 1.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

- a. **Ficha de observación.**- En el trabajo de análisis y estudio de los diversos documentos, que contienen información valiosa, así como de las observaciones de las actividades académicas y administrativas, se hará mediante el uso de fichas de observación.
  
- b. **La encuesta por cuestionario.**- Este instrumento se ha empleado para evaluar el proceso de formación profesional en los alumnos de la Facultad de Educación.
  
- c. **Entrevista no estructurada.**- En muchos casos, ha sido necesario realizar entrevistas no diseñadas con anticipación, sino de acuerdo a la importancia y circunstancias del hecho o proceso que se observa.

## 1.7 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Se utilizó la encuesta a directores, docentes y tabajadores, bs cuales fueron validados por juicio de expertos, logrando un 93.3 % de validez del constructo.

La confiabilidad del instrumento, según el Alfa de Cronbach alcanzó 98.7%

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
987	987	82

## **1.8 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se utilizó el SPSS versión 15, para la presentación de frecuencias, diagramas de barras y correlaciones.

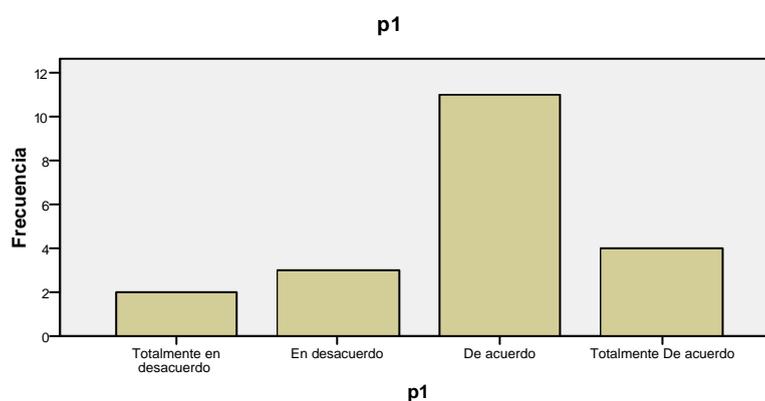
## CAPITULO IV: ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

### 1.1 ANALISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA

#### FACTOR I: DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. La misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa

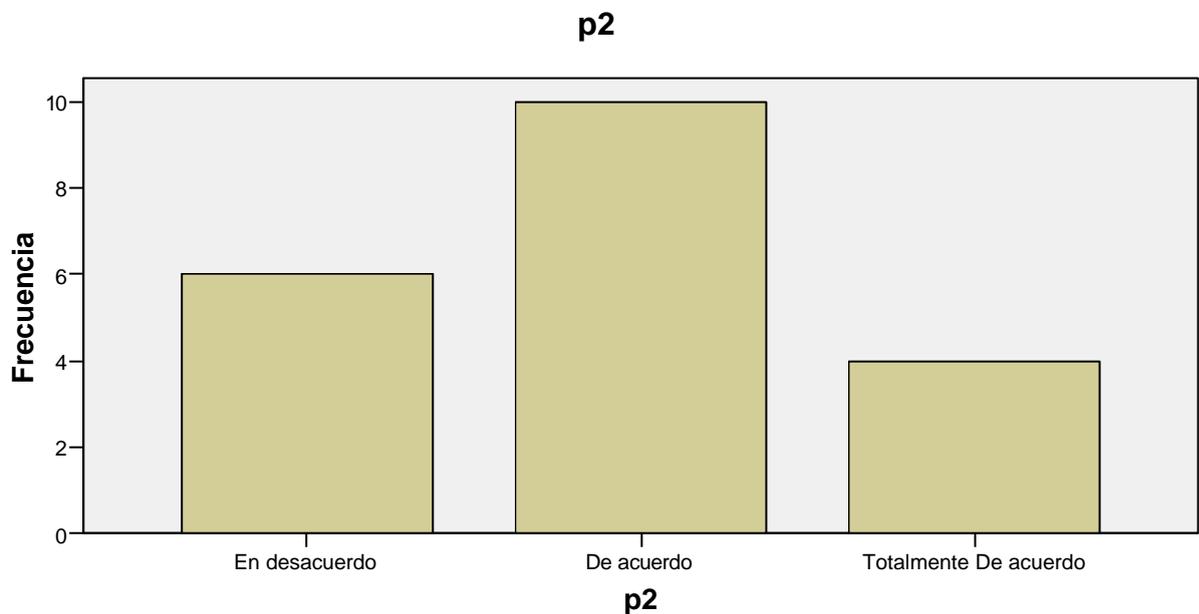
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	25.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	80.0
	Totalmente de acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	



El 75 % de los encuestados opinan que la misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.

2. Los resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente e institucional y proyección social están explicitados y son coherentes con los objetivos institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	30.0	30.0	30.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

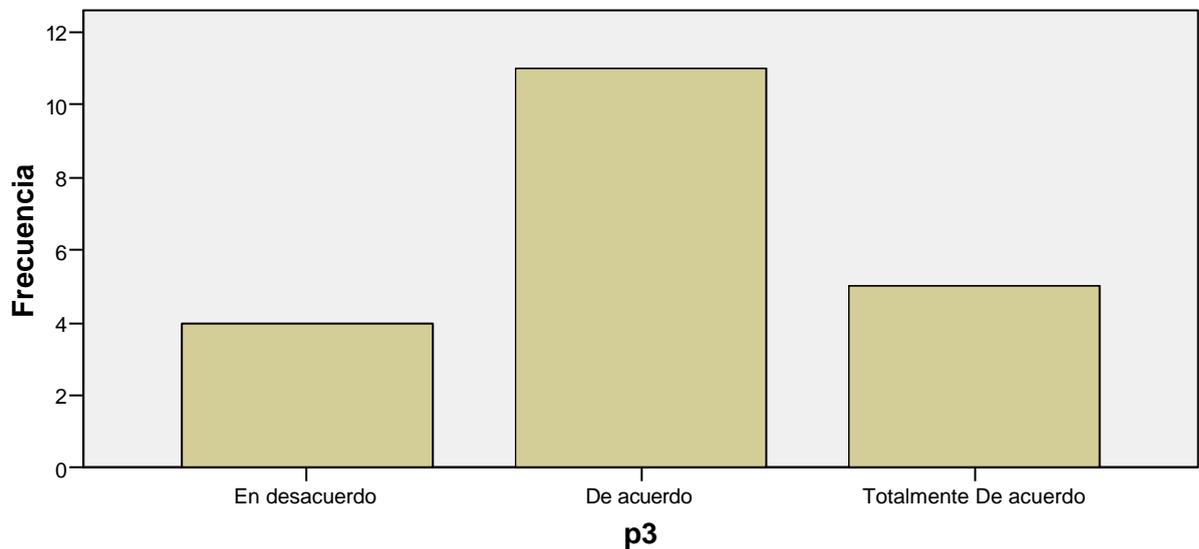


El 70 % de los encuestados opinan que los resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente e institucional y proyección social están explicitados y son coherentes con los objetivos institucionales

3. Las orientaciones pedagógicas que promueven el aprendizaje protagónico de los estudiantes y el rol docente renovado son integrales, claras y precisas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	75.0
	Totalmente de acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**p3**



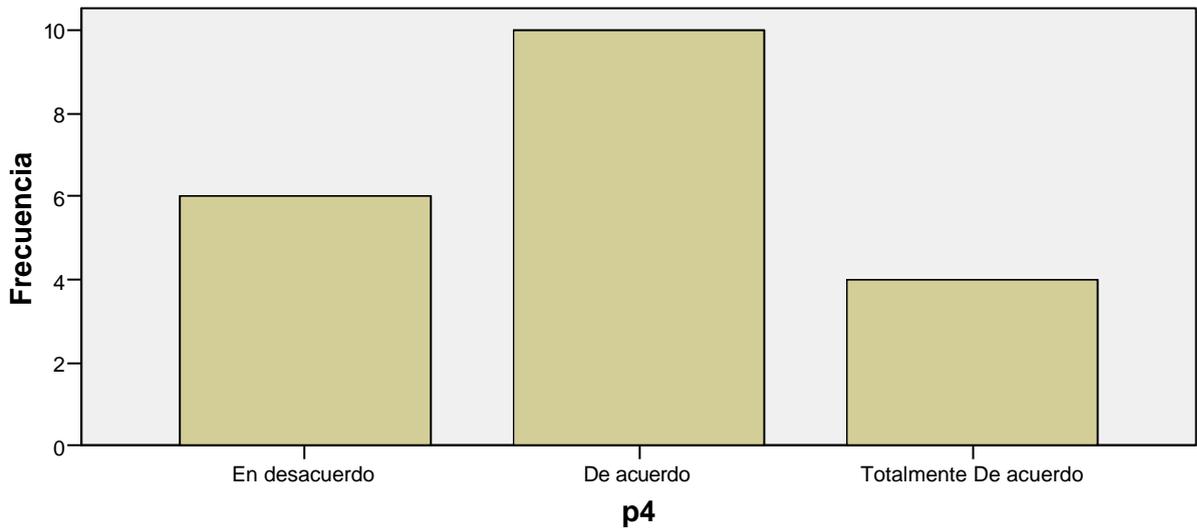
El 80% de los encuestados consideran que las orientaciones pedagógicas que promueven el aprendizaje protagónico de los estudiantes y el rol docente renovado son integrales, claras y precisas.

4. Los fundamentos explicitados en el PEI responden a las demandas educativas regionales y locales

p4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	30.0	30.0	30.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p4



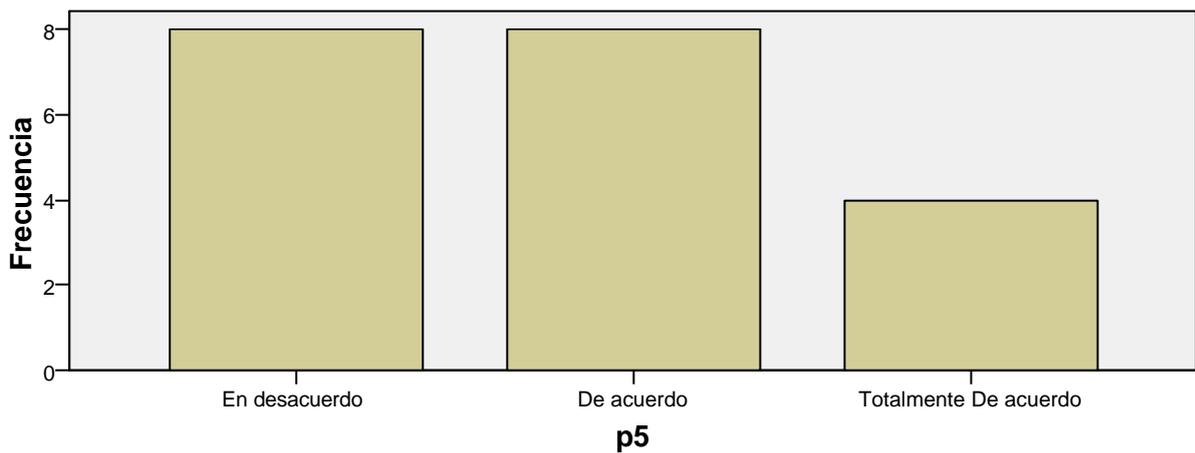
El 70% de los encuestados consideran que los fundamentos explicitados en el PEI responden a las demandas educativas regionales y locales

5. La misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles regional y local

p5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	8	40.0	40.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p5



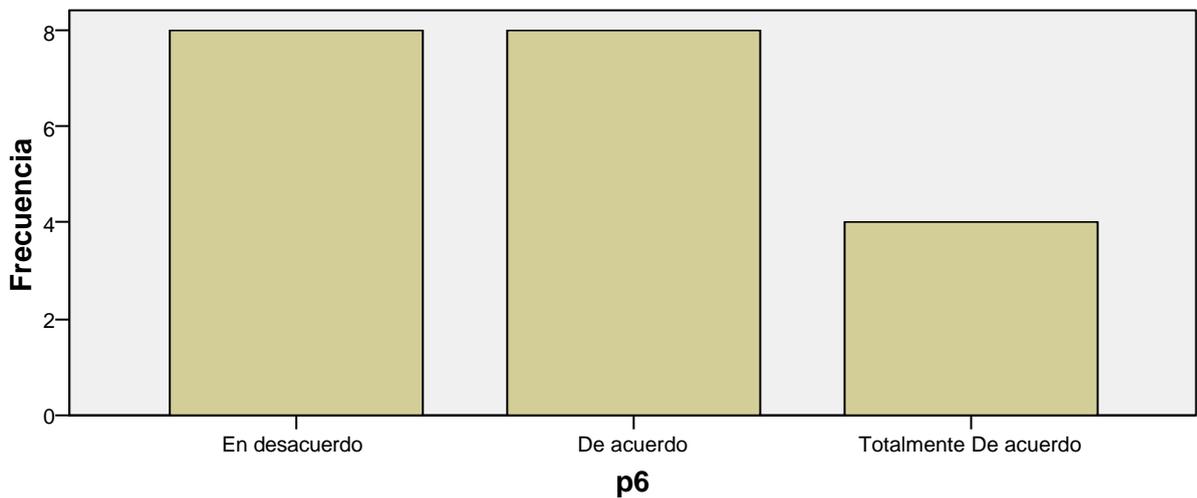
El 60% de los encuestados están de acuerdo que la misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles regional y local

6. La participación orgánica y activa de actores educativos en elaboración del PEI es práctica institucionalizada.

p6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	8	40.0	40.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p6



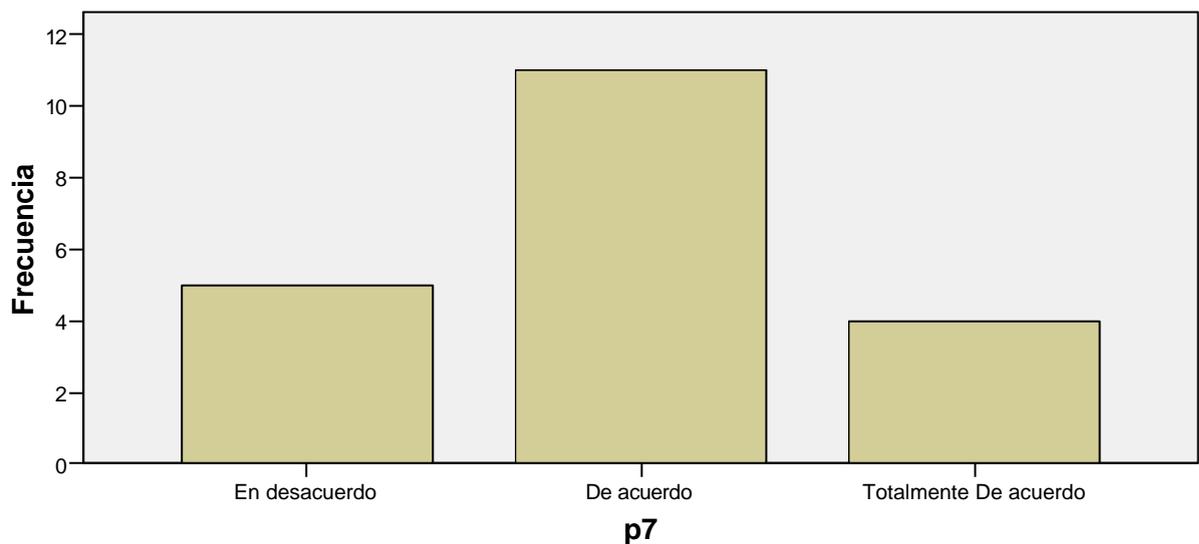
El 60% de los encuestados están de acuerdo que la participación orgánica y activa de actores educativos en elaboración del PEI es práctica institucionalizada.

7. El plan anual de trabajo institucional concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.

p7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	25.0	25.0	25.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p7



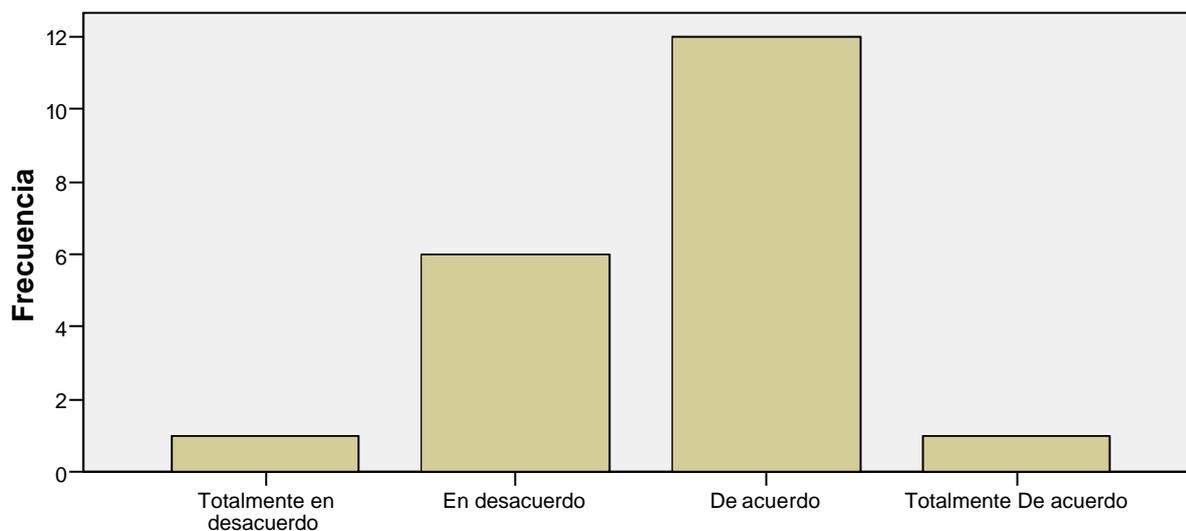
El 75% de los encuestados esta de acuerdo que el plan anual de trabajo institucional concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.

8. La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas

p8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	6	30.0	30.0	35.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p8



p8

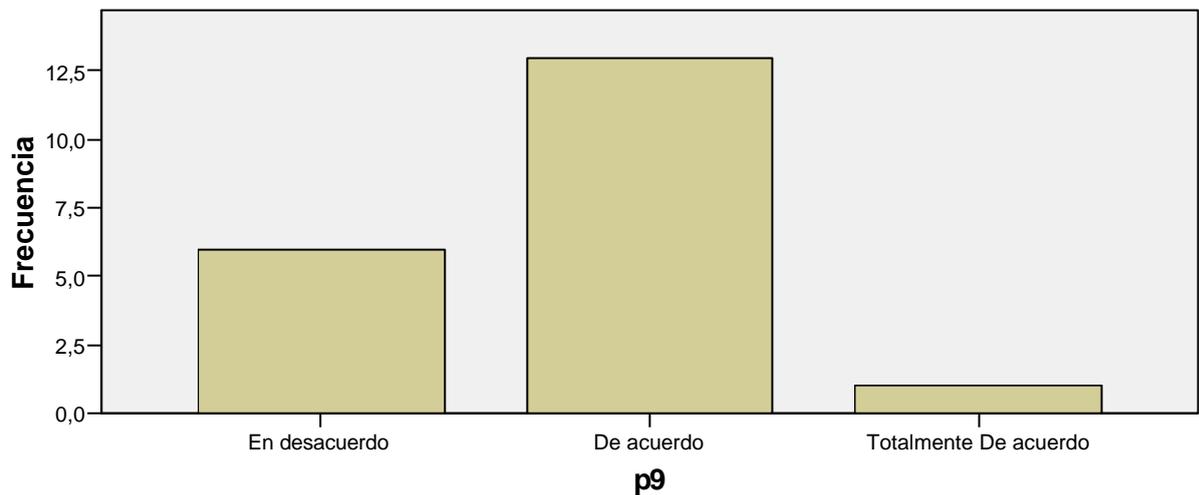
El 65% de los encuestados esta de acuerdo que la organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas

## 9. Los proyectos de innovación de la institución en marcha

p9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	30.0	30.0	30.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p9



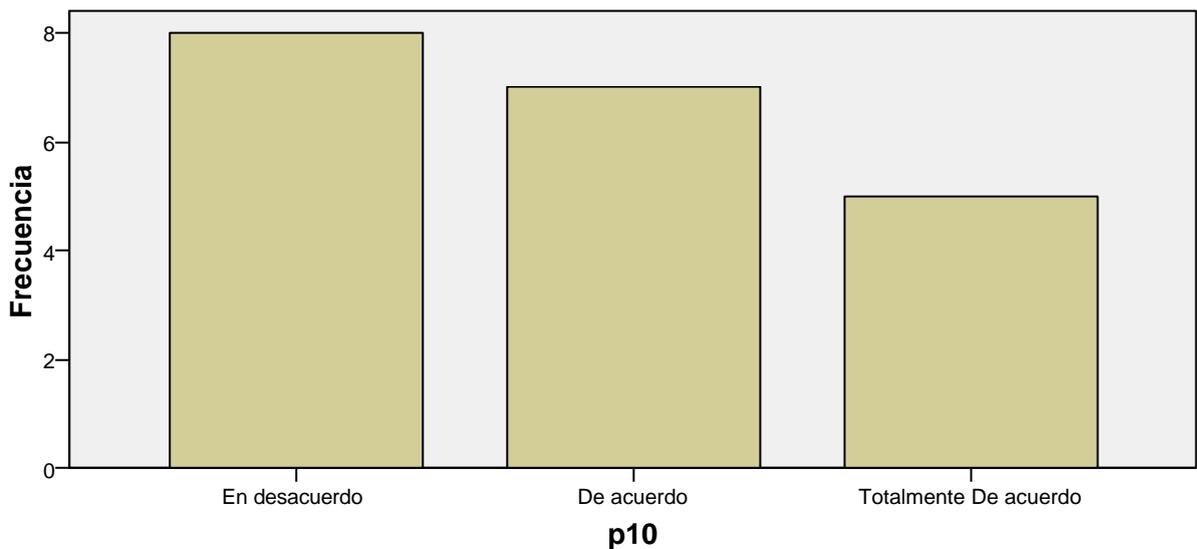
El 70% de los encuestados están de acuerdo que los proyectos de innovación de la institución están en marcha

10. Las relaciones interinstitucionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente.

p10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	7	35.0	35.0	75.0
	Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p10



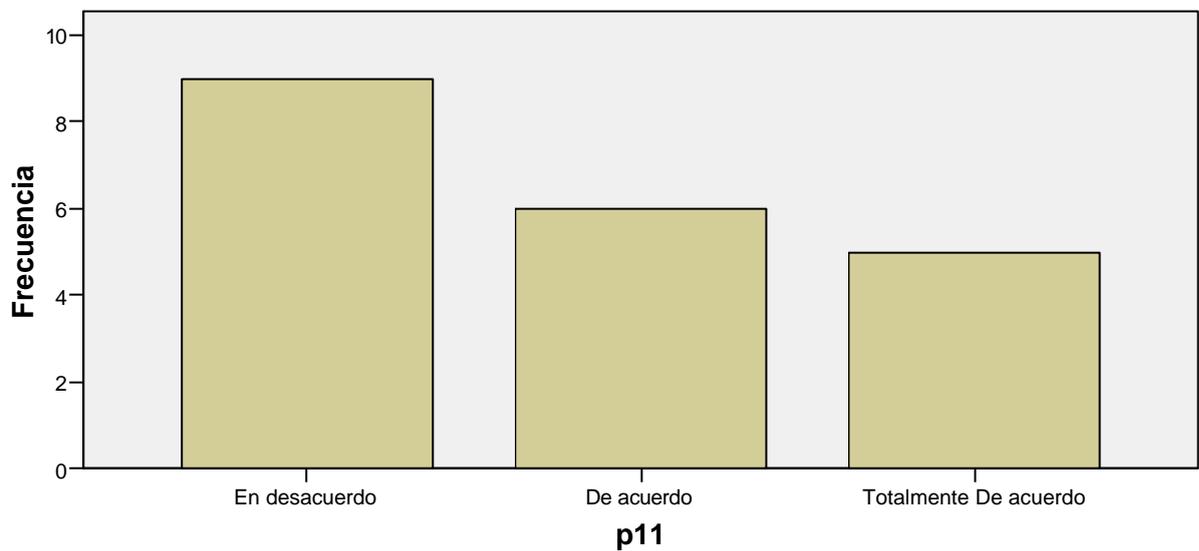
El 60% de los encuestados están de acuerdo que las relaciones interinstitucionales facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente.

11. Las evaluaciones periódicas de la aplicación del PEI es práctica institucional y producen reajustes y mejoras.

**p11**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	9	45.0	45.0	45.0
	De acuerdo	6	30.0	30.0	75.0
	Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**p11**



El 55% de los encuestados consideran que las evaluaciones periódicas de la aplicación del PEI es práctica institucional y producen reajustes y mejoras.

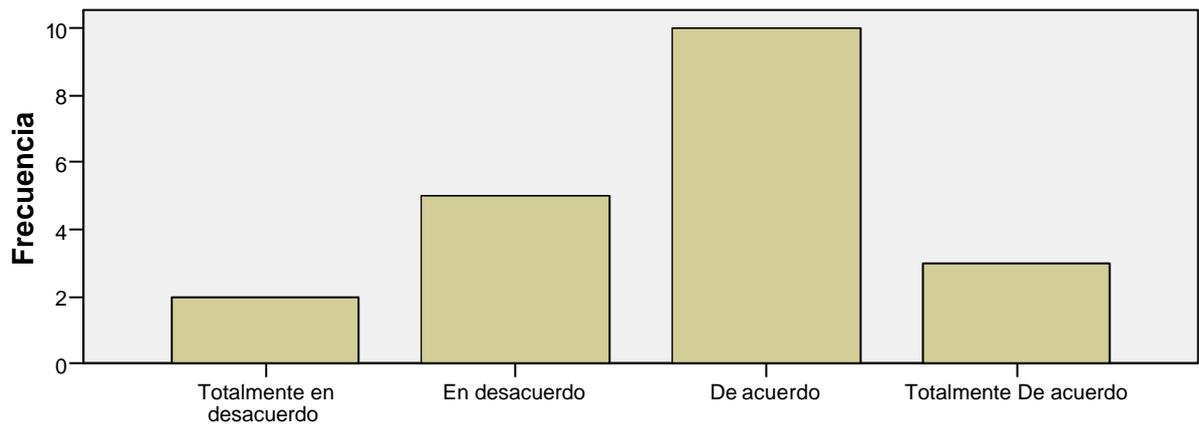
**FACTOR 2: GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

12. Los Directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas que promueven iniciativa y creatividad en los actos educativos

p12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	5	25.0	25.0	35.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p12



p12

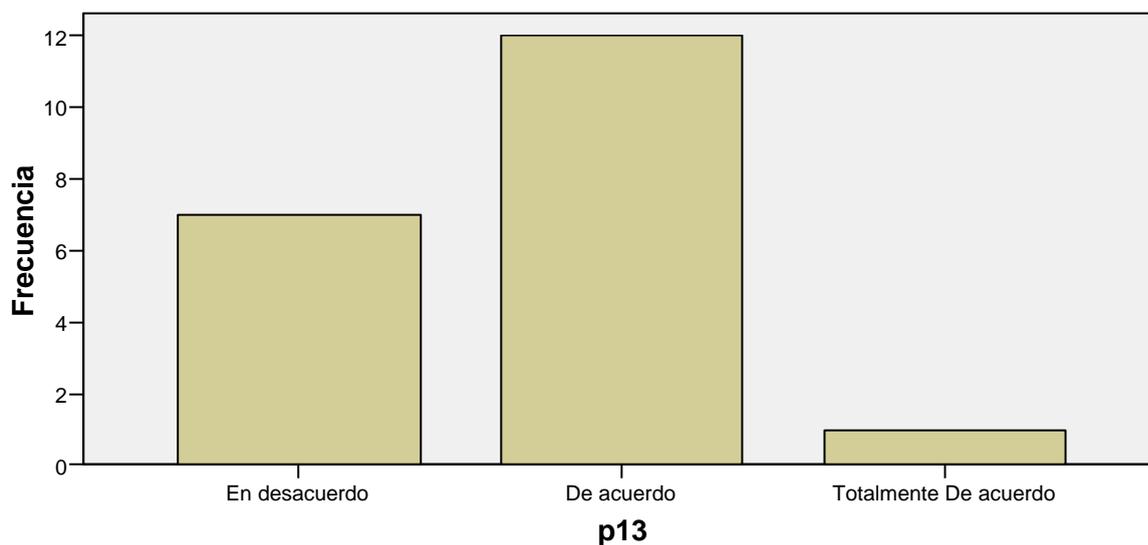
El 65% de los encuestados consideran que los Directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas que promueven iniciativa y creatividad en los actos educativos

13. Los Directivos de las instituciones lideran y orientan la concreción del PEI

p13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	35.0	35.0	35.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p13



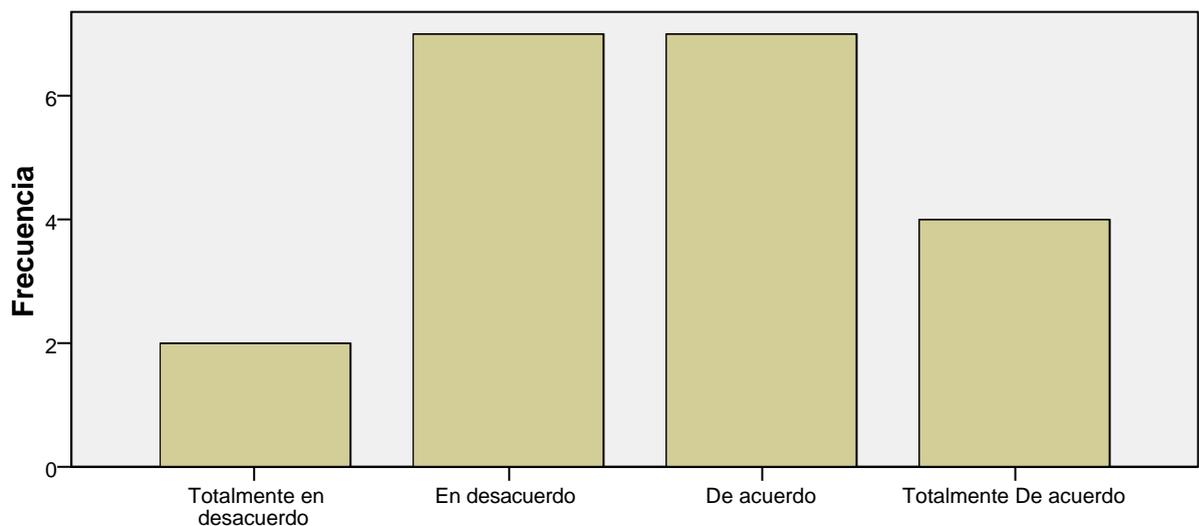
El 65% de los encuestados están de acuerdo que los Directivos de la institución lideran y orientan la concreción del PEI

14. Los estamentos de la comunidad educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.

p14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	7	35.0	35.0	45.0
	De acuerdo	7	35.0	35.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p14



p14

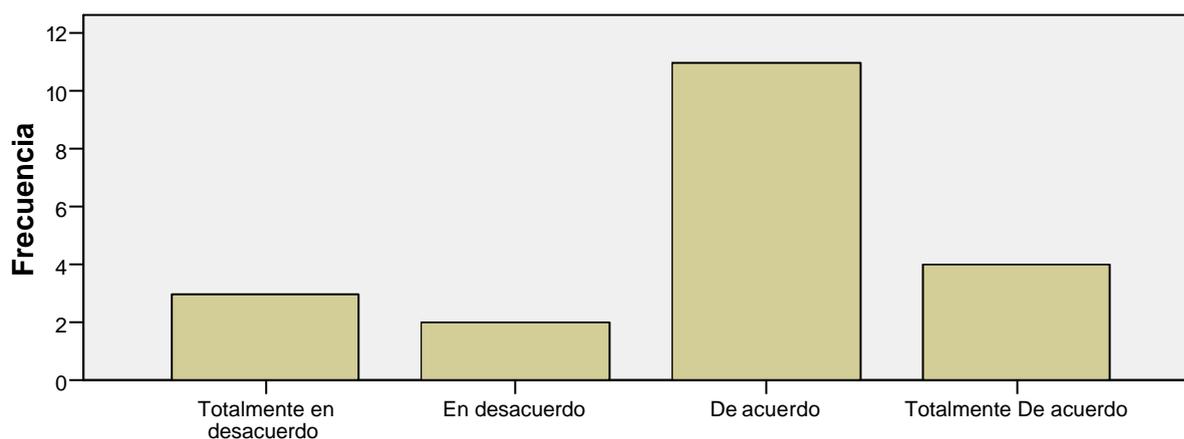
El 55% de los encuestados están de acuerdo que los estamentos de la comunidad educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.

15 La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos.

p15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	En desacuerdo	2	10.0	10.0	25.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p15



p15

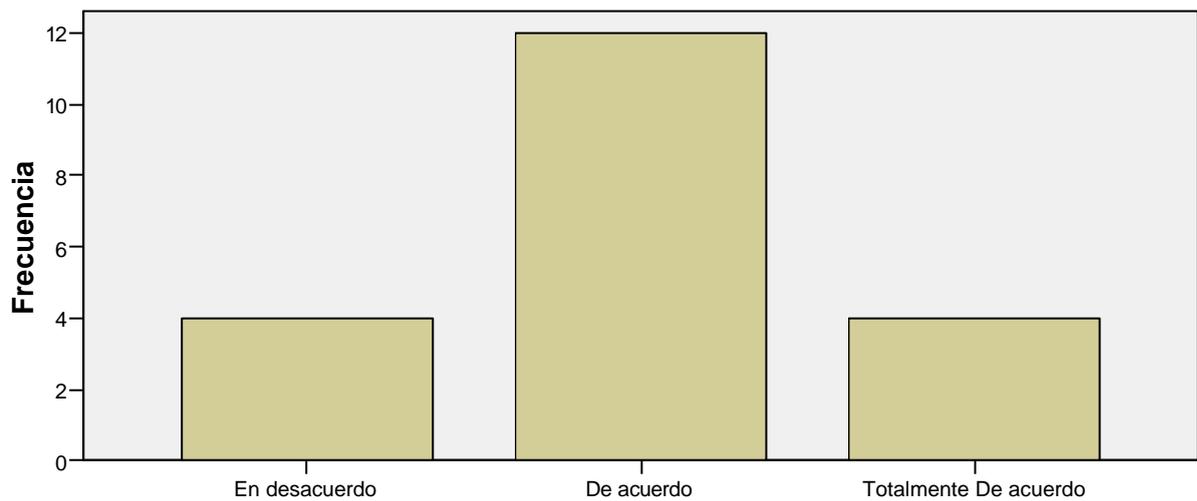
El 75% de los encuestados están de acuerdo que la estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos.

16 Los mecanismos de toma de decisiones de información y de comunicación establecidos en diversos documentos y practicados

p16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p16



p16

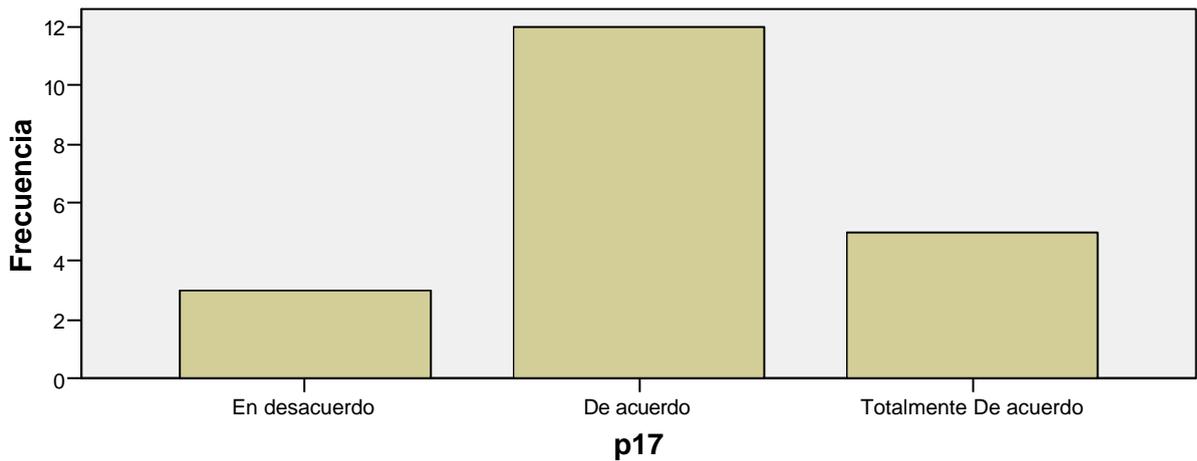
El 80% de los encuestados están de acuerdo que los mecanismos de toma de decisiones de información y de comunicación están establecidos en diversos documentos y son practicados

17 Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica, bienestar institucional y proyección social.

**p17**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	75.0
	Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**p17**



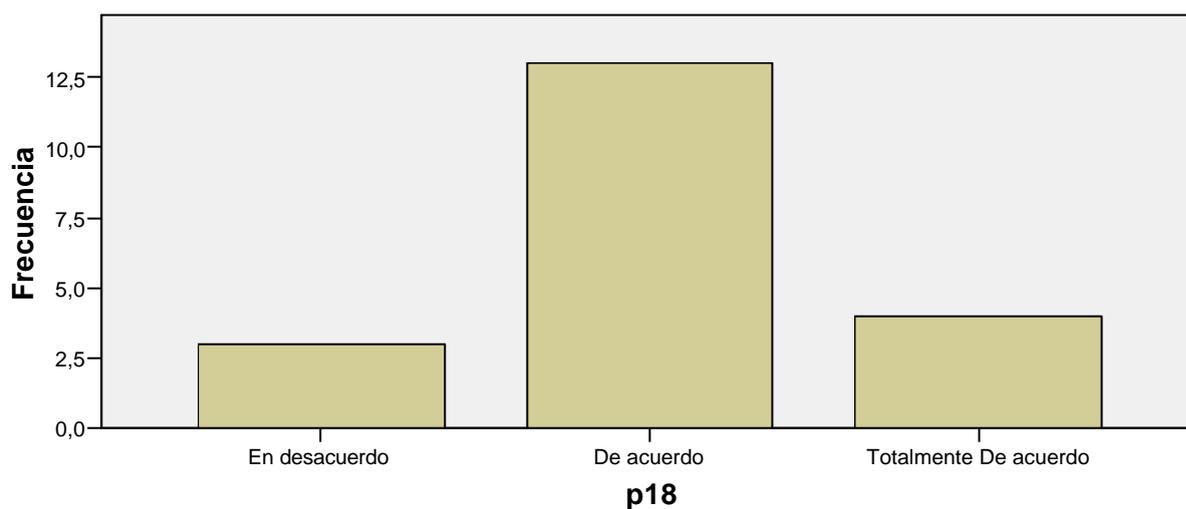
El 85% de los encuestados están de acuerdo que las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica, bienestar institucional y proyección social.

18 La asignación transparente y ética de cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento e objetivos institucionales y de los roles de los actos educativos

p18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p18



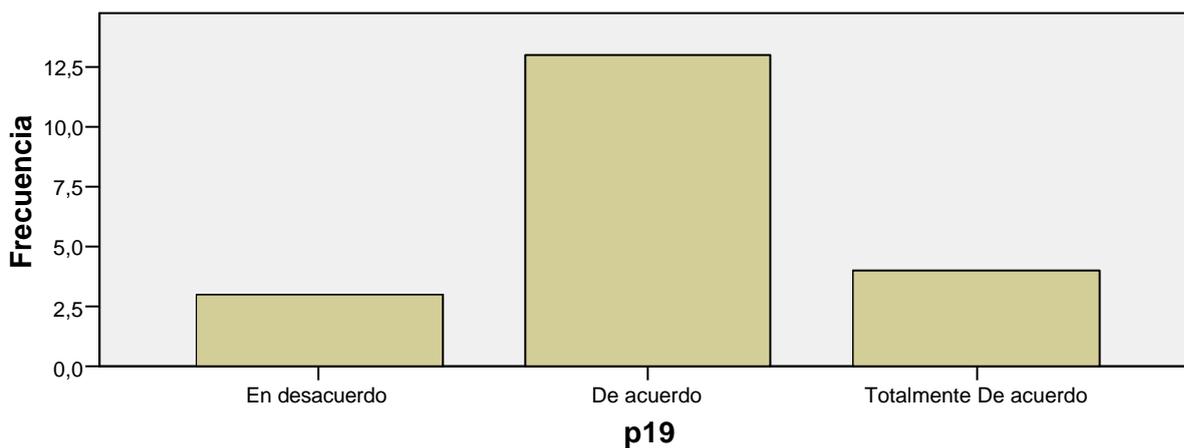
El 85% de los encuestados están de acuerdo que la asignación transparente y ética de cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento e objetivos institucionales y de los roles de los actos educativos

19 La coordinación interinstitucional fortalece la capacidad operativa de la institución y amplía su campo de acción local y regional.

p19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p19



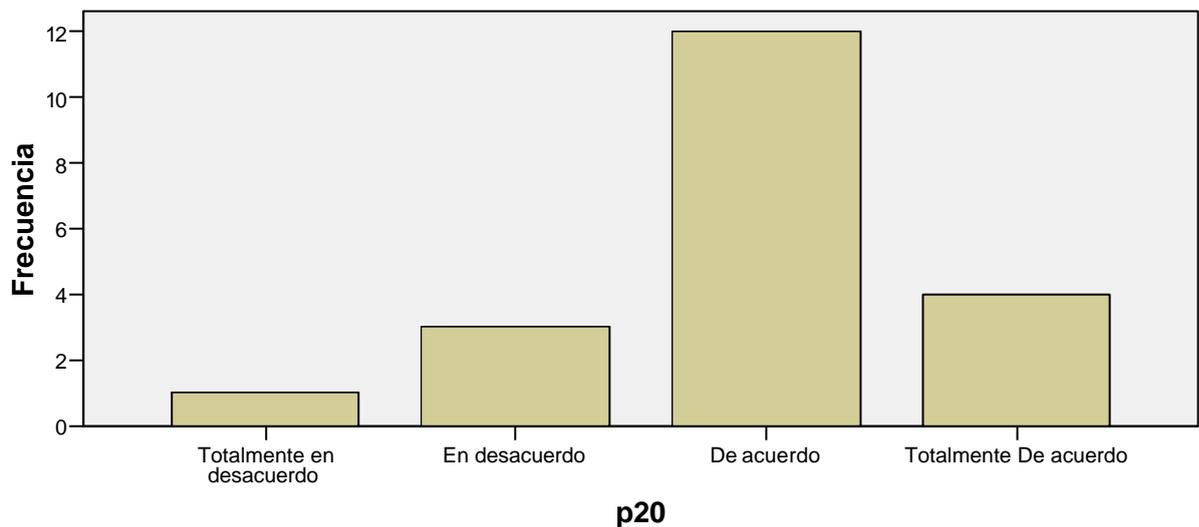
El 85% de los encuestados están de acuerdo que la coordinación interinstitucional fortalece la capacidad operativa de la institución y amplía su campo de acción local y regional.

20 Las formas de organización y mecanismos de interacción son evaluados y mejorados de manera continua por los Directivos

p20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

p20



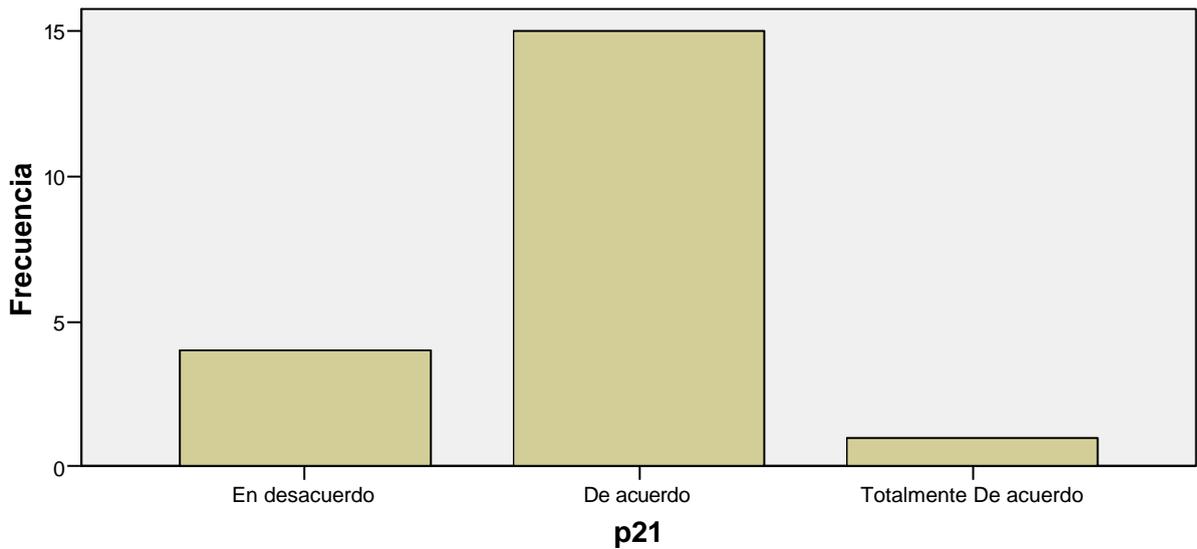
El 80% de los encuestados están de acuerdo que las formas de organización y mecanismos de interacción son evaluados y mejorados de manera continua por los Directivos

21 Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.

**p21**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	15	75.0	75.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**p21**



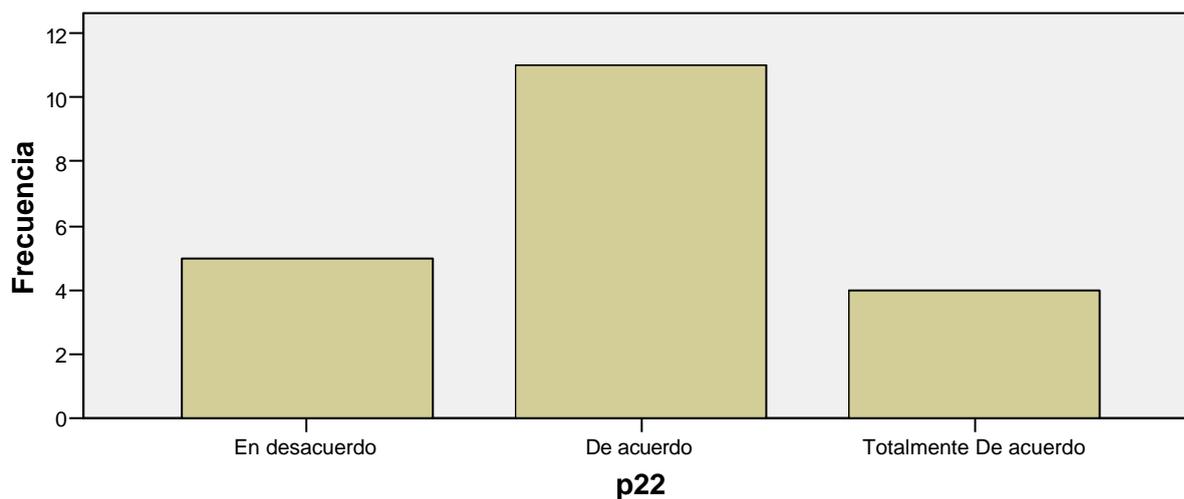
El 80% de los encuestados consideran que las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.

22 Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.

**p22**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	25.0	25.0	25.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

**p22**



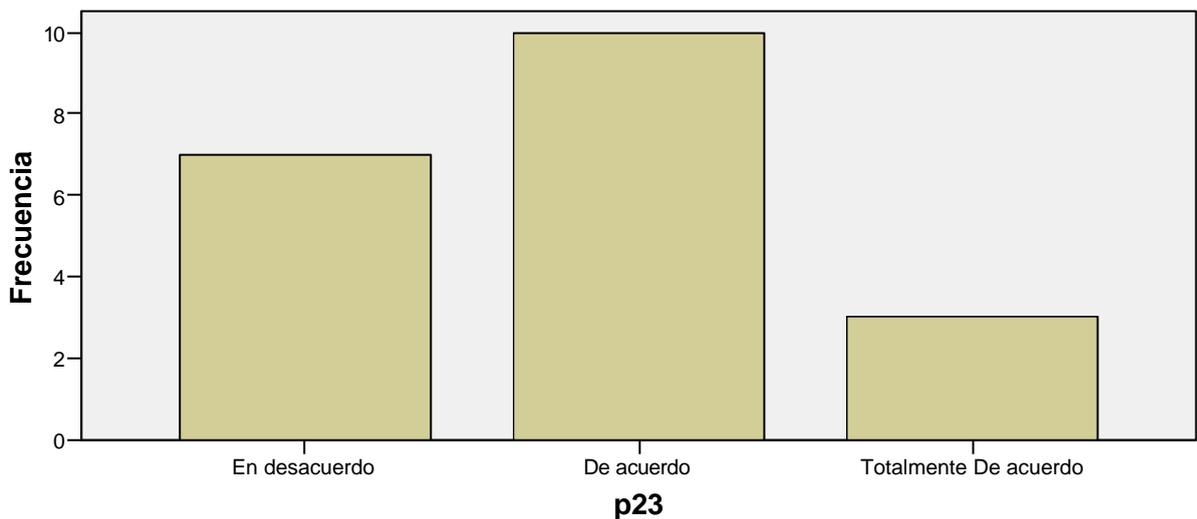
El 75% de los encuestados están de acuerdo que las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.

23 La actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.

p23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	35.0	35.0	35.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p23



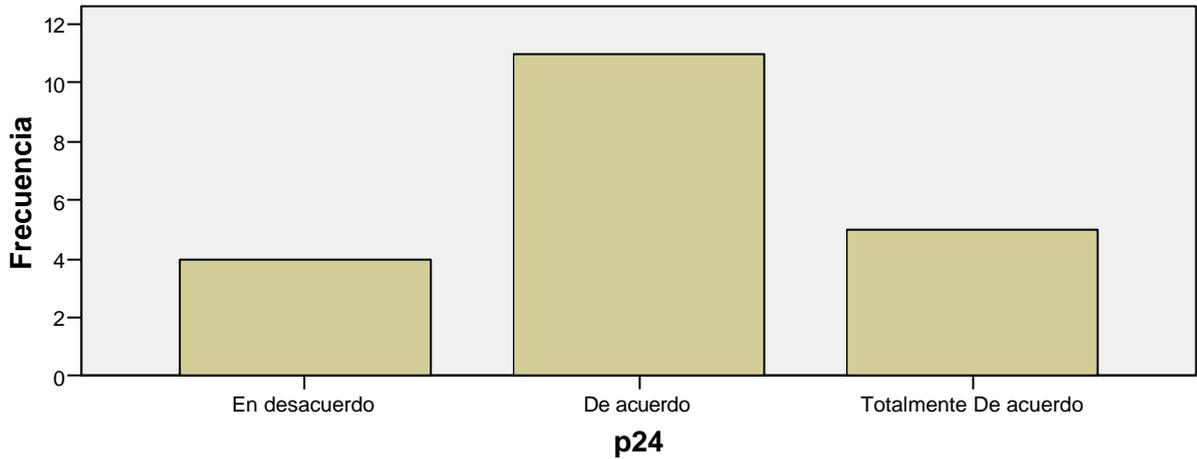
El 65% de los encuestados están de acuerdo que la actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.

24. Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad

p24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	75.0
	Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p24



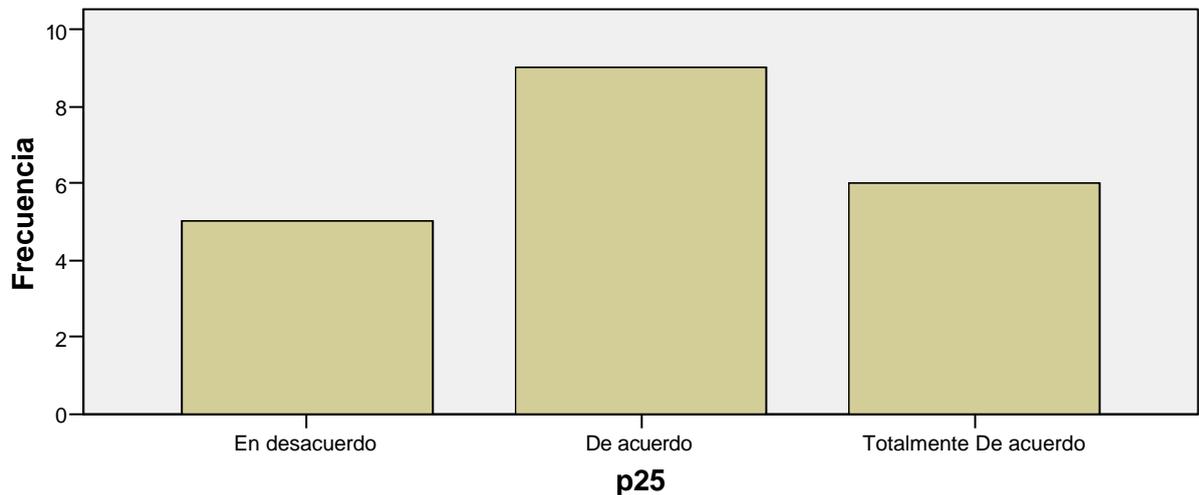
El 80% de los encuestados están de acuerdo que los procesos administrativos institucionales son normados con claridad

25 La oportunidad y calidad de los servicios administrativos están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.

p25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	25.0	25.0	25.0
	De acuerdo	9	45.0	45.0	70.0
	Totalmente De acuerdo	6	30.0	30.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p25



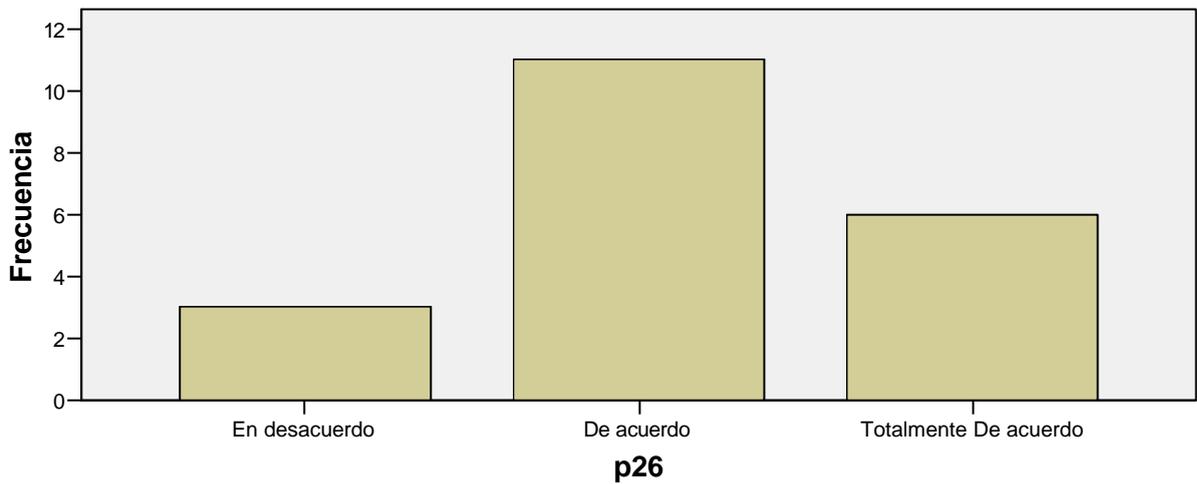
El 75 % de los encuestados consideran que la oportunidad y calidad de los servicios administrativos están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.

26. El personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución.

p26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	70.0
	Totalmente De acuerdo	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p26



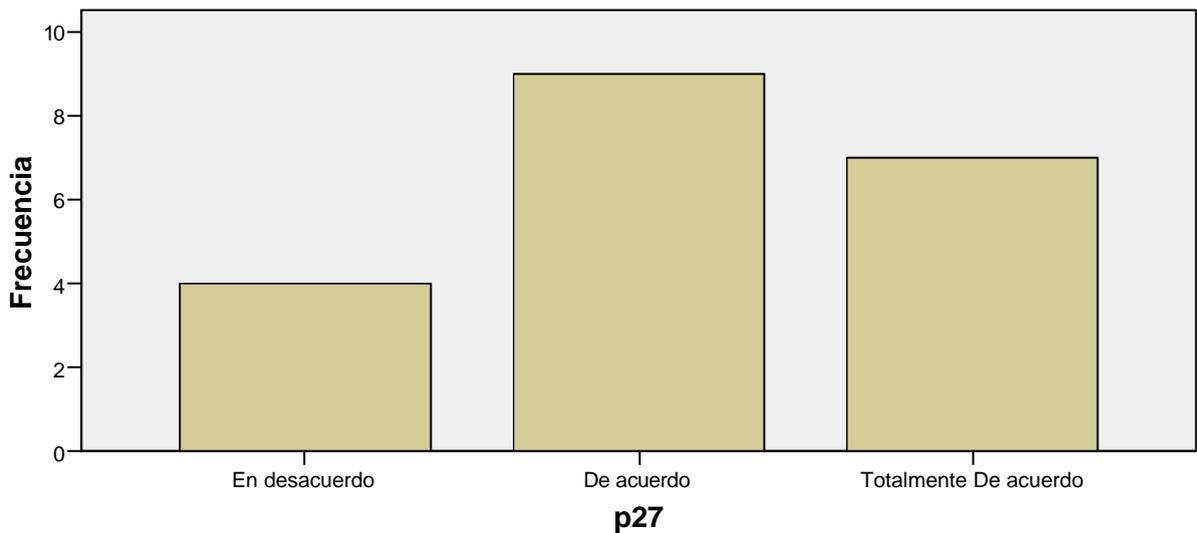
El 85% de los encuestados consideran que el personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución

27. Formación laboral o profesional del personal administrativo es idóneo para la función que desempeña.

p27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	9	45.0	45.0	65.0
	Totalmente De acuerdo	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p27



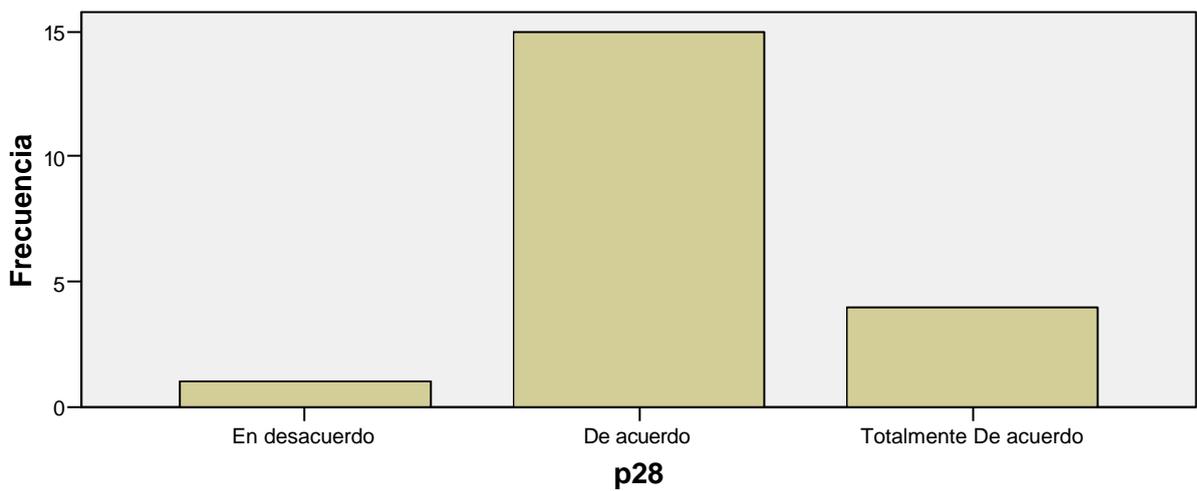
El 80% de los encuestados están de acuerdo que la formación laboral o profesional del personal administrativo es idóneo para la función que desempeña.

28. Personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.

**p28**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	De acuerdo	15	75.0	75.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**p28**



El 95% de los encuestados están de acuerdo que el personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.

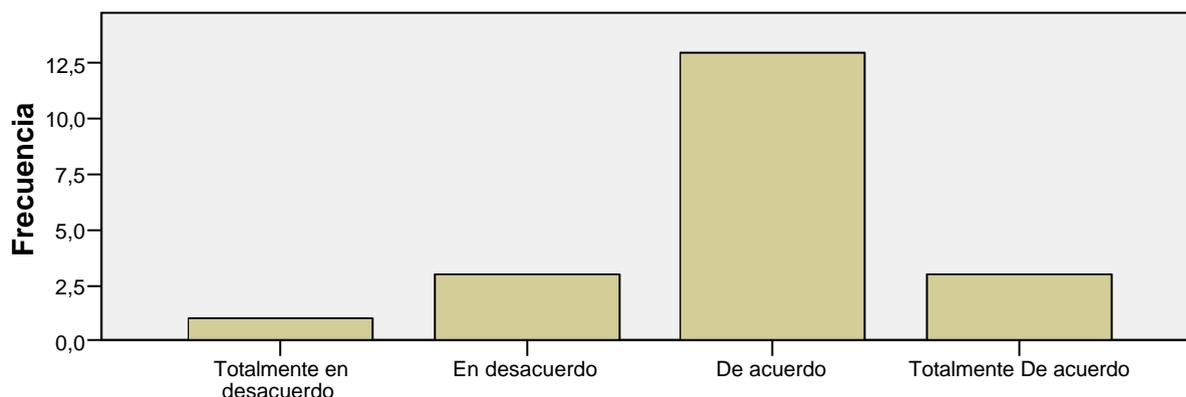
### FACTOR 3: PROCESOS PEDAGÓGICOS

29. Los actores educativos participan en la elaboración de las características deseables de los adolescentes y jóvenes

p29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
De acuerdo	13	65.0	65.0	85.0
Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

p29



p29

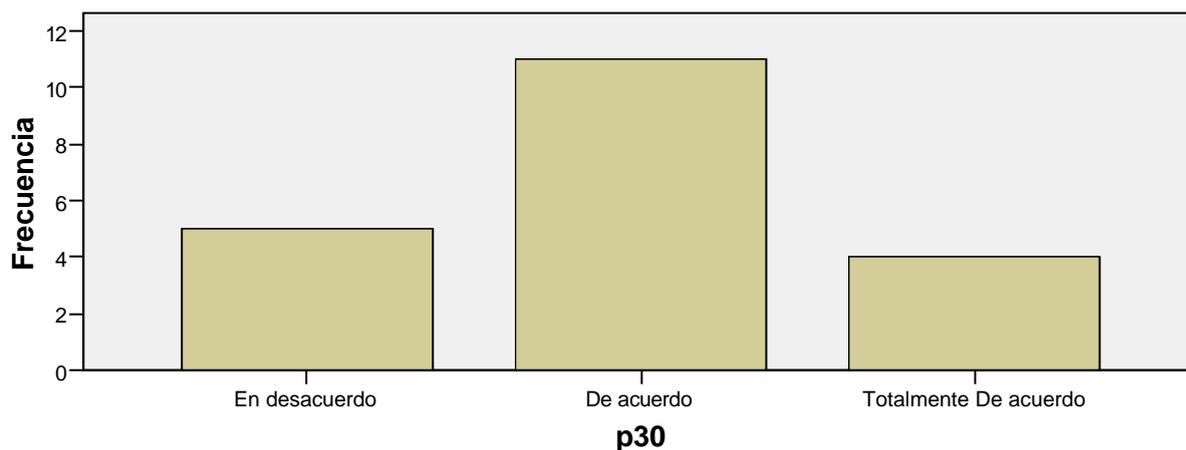
El 80% de los encuestados están de acuerdo que los actores educativos participan en la elaboración de las características deseables de los adolescentes y jóvenes

30. Las características deseables de los adolescentes y jóvenes en coherencia con las demandas de formación integral se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión.

p30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	5	25.0	25.0	25.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p30



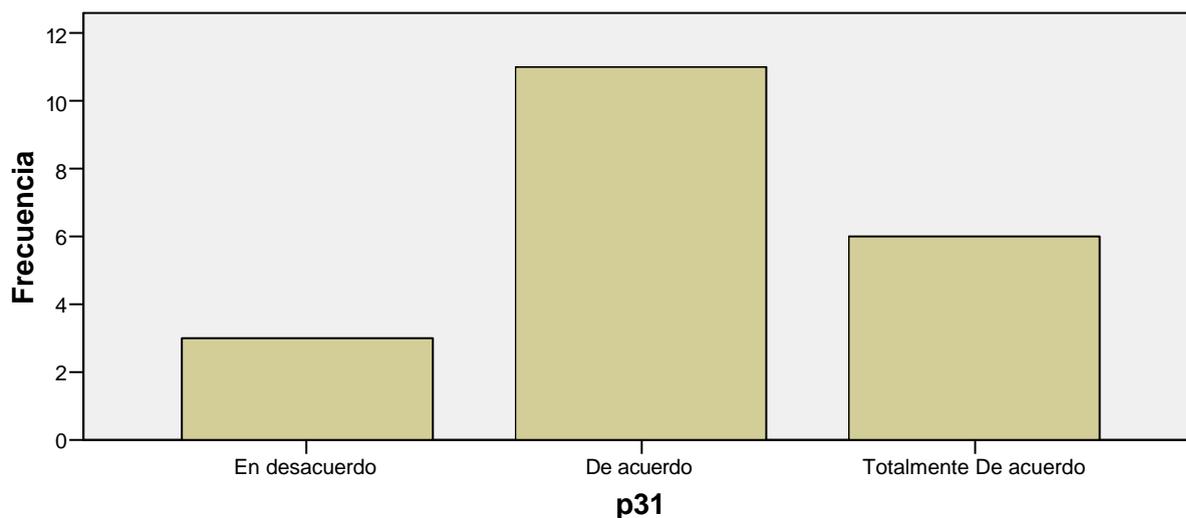
El 75% de los encuestados consideran que las características deseables de los adolescentes y jóvenes están en coherencia con las demandas de formación integral y se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión.

31. El seguimiento del logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes se realiza utilizando múltiples estrategias

p31

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	70.0
	Totalmente De acuerdo	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p31



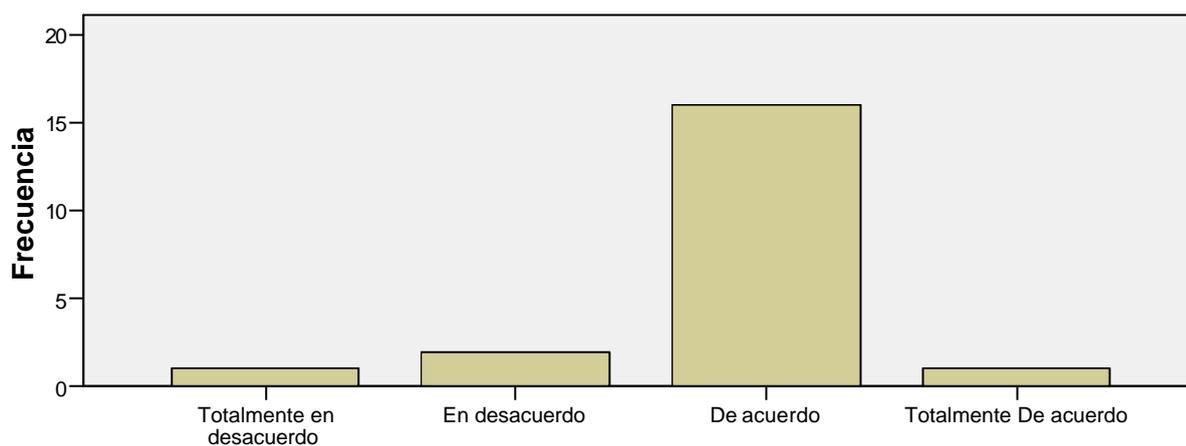
El 85% de los encuestados están de acuerdo que el seguimiento del logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes se realiza utilizando múltiples estrategias

32. Las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponde a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el PEI

p32

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	2	10.0	10.0	15.0
	De acuerdo	16	80.0	80.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p32



p32

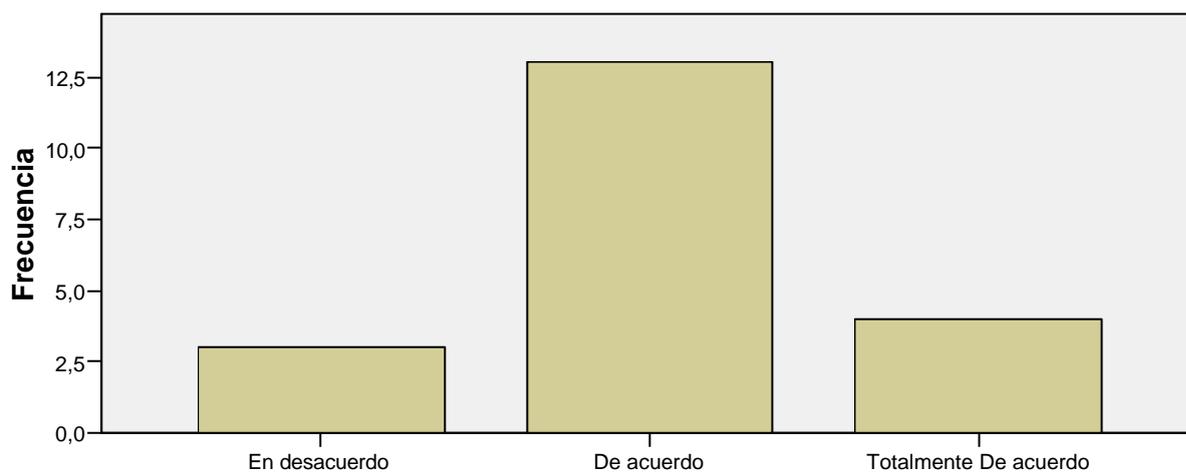
El 85% de los encuestados están de acuerdo que las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponde a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el PEI

33. El proyecto curricular del centro garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes

p33

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p33



p33

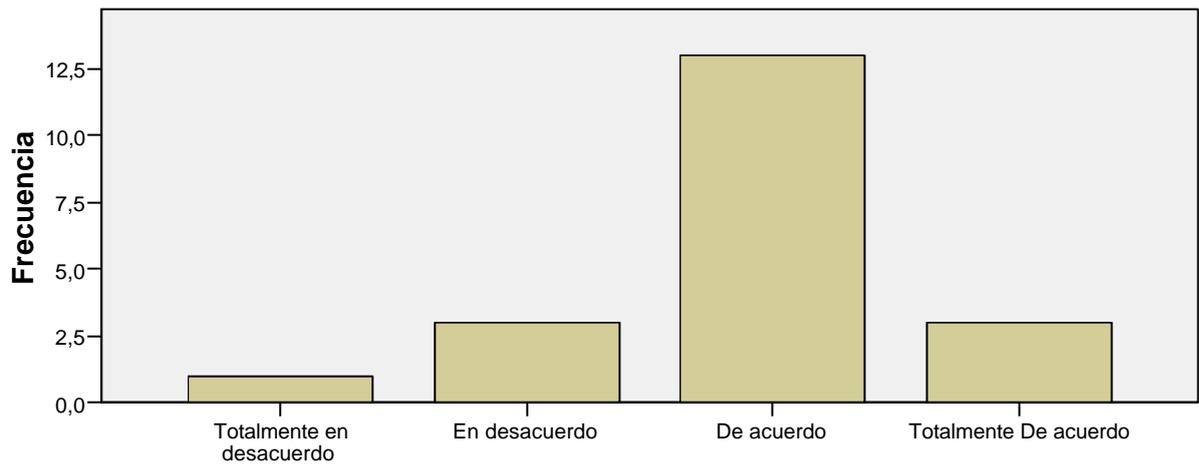
El 85% de los encuestados están de acuerdo que el proyecto curricular del centro garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes

34. El proyecto curricular del centro explicita la naturaleza del nivel y facilita la concreción del PEI.

p34

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p34



p34

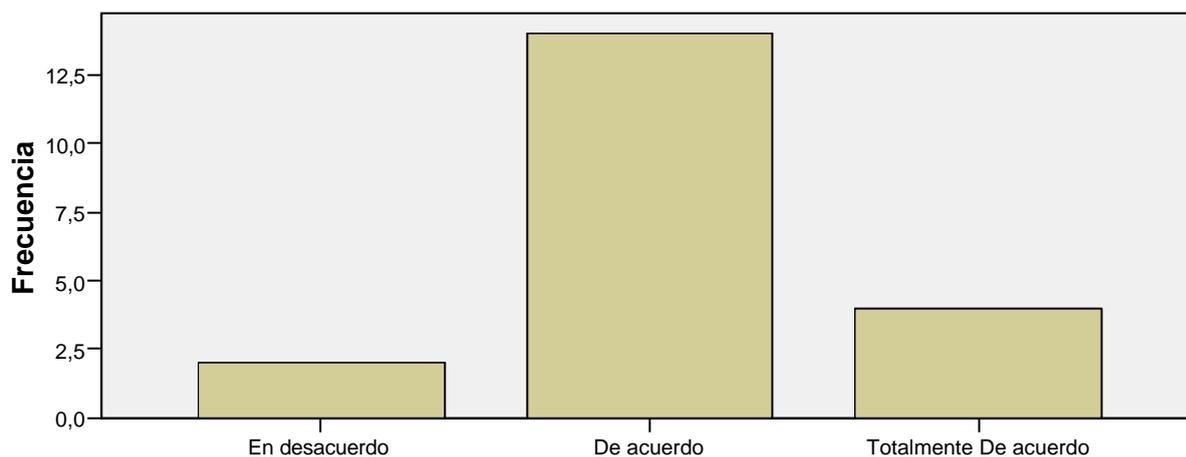
El 80% de los encuestados están de acuerdo que el proyecto curricular del centro explicita la naturaleza del nivel y facilita la concreción del PEI.

35. El proyecto curricular del centro evidencia las necesidades de aprendizajes párale desarrollo local y regional

p35

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
De acuerdo	14	70.0	70.0	80.0
Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

p35



p35

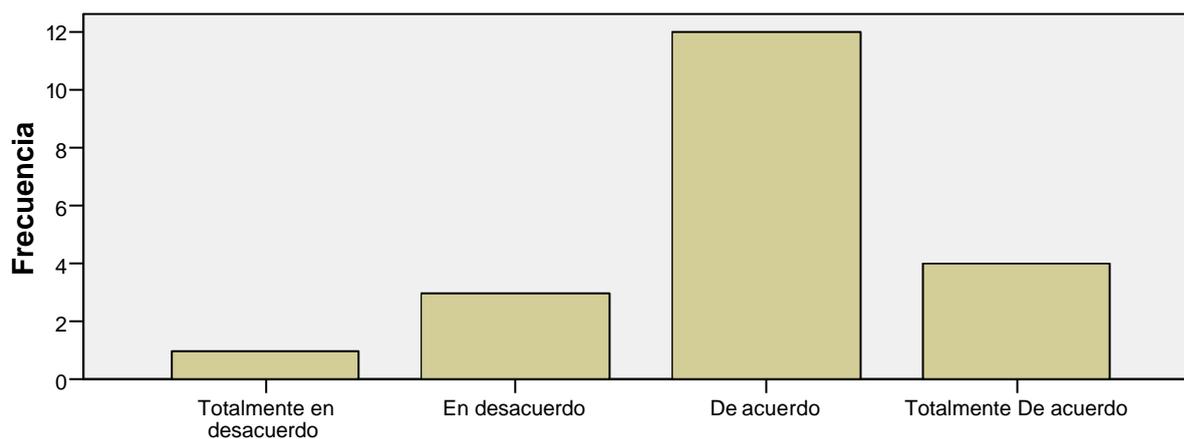
El 90% de los encuestados esta de acuerdo que el proyecto curricular del centro evidencia las necesidades de aprendizajes párale desarrollo local y regional

36. El proyecto curricular del centro, DCB y características deseables de los adolescentes y jóvenes guardan coherencia entre sí.

p36

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p36



p36

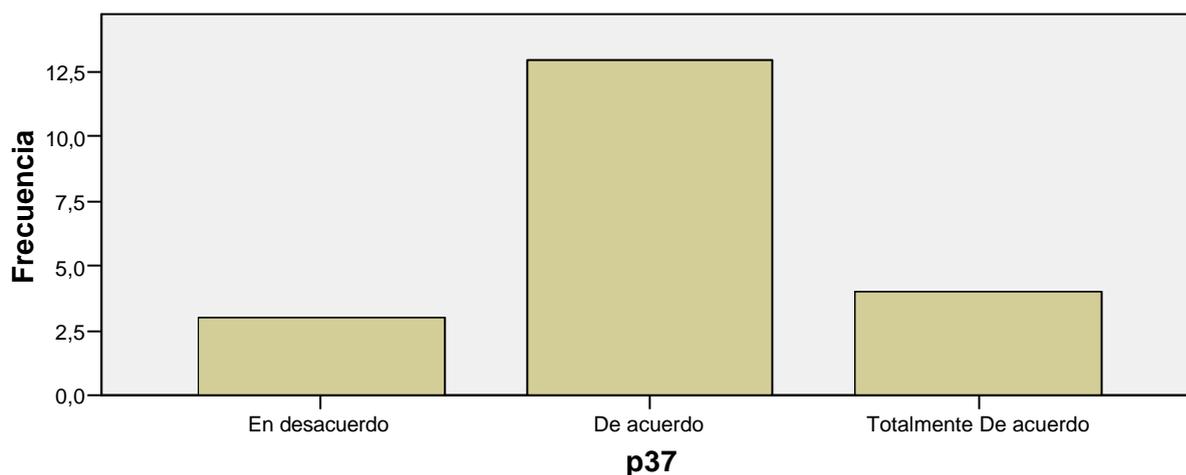
El 80% de los encuestados están de acuerdo que el proyecto curricular del centro, DCB y características deseables de los adolescentes y jóvenes guardan coherencia entre sí.

37. Las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación.

p37

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p37



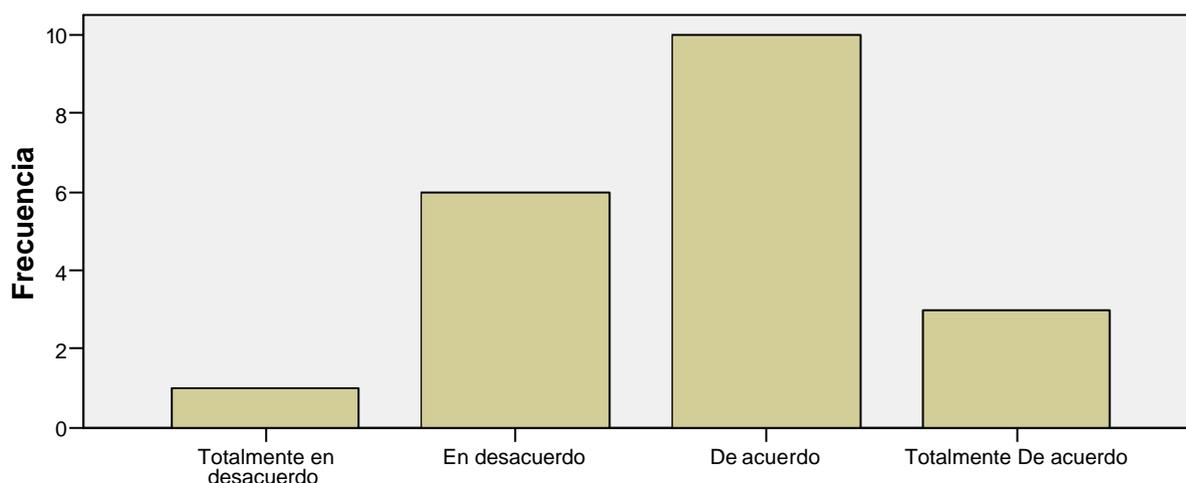
El 85% de los encuestados están de acuerdo que las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación.

38. Los principios educativos y otros contenidos transversales son incluidos de manera adecuada en la programación curricular

p38

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	6	30.0	30.0	35.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p38



p38

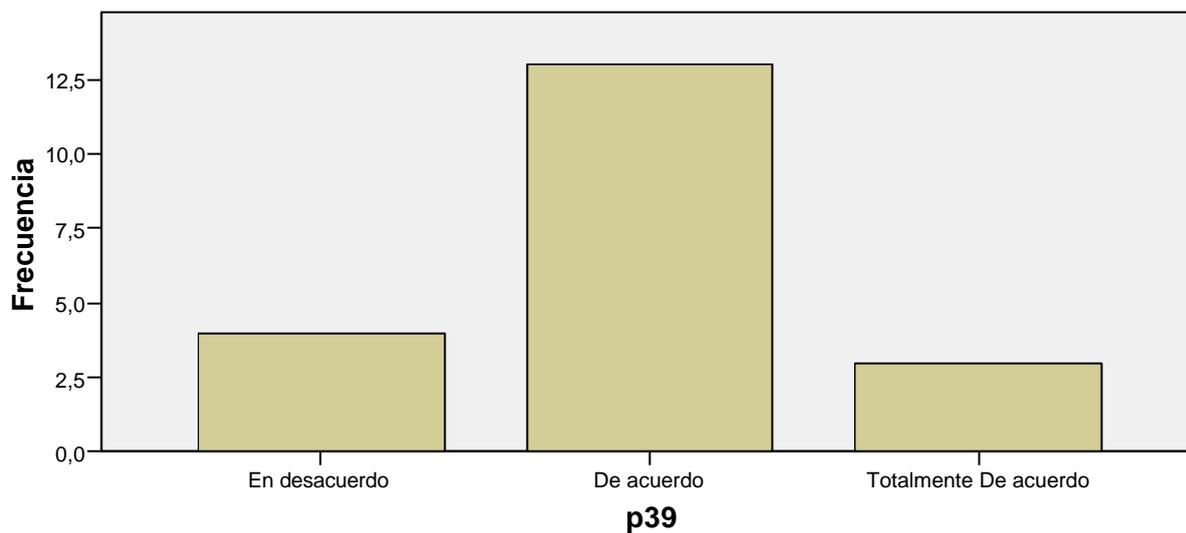
El 65% de los encuestados están de acuerdo que los principios educativos y otros contenidos transversales son incluidos de manera adecuada en la programación curricular

39. Las estrategias de trabajo curricular en forma continua se realizan satisfactoriamente como parte del Plan Anual.

p39

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p39



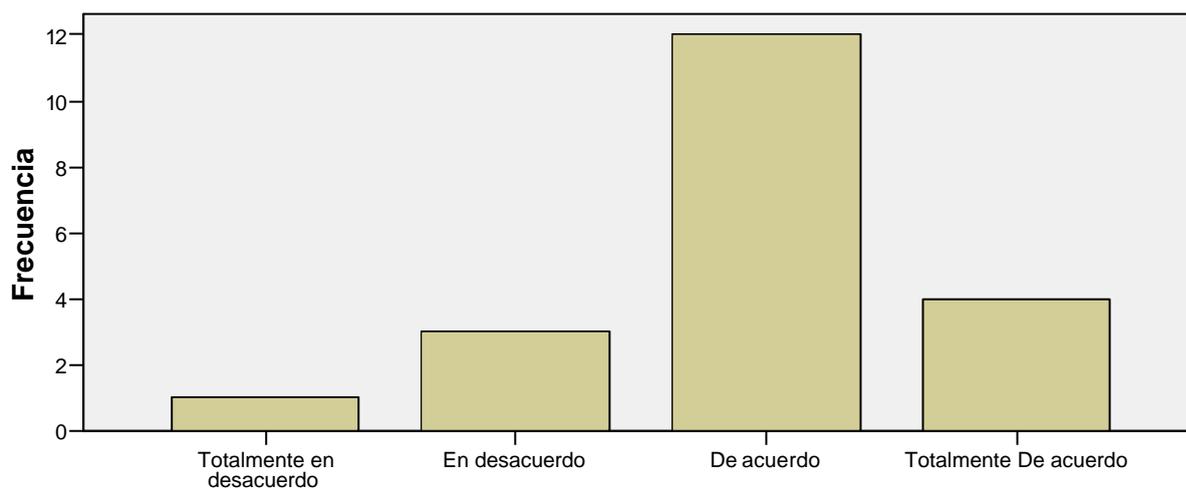
El 80% de los encuestados están de acuerdo que las estrategias de trabajo curricular en forma continua se realizan satisfactoriamente como parte del Plan Anual.

40. Las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión.

p40

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p40



p40

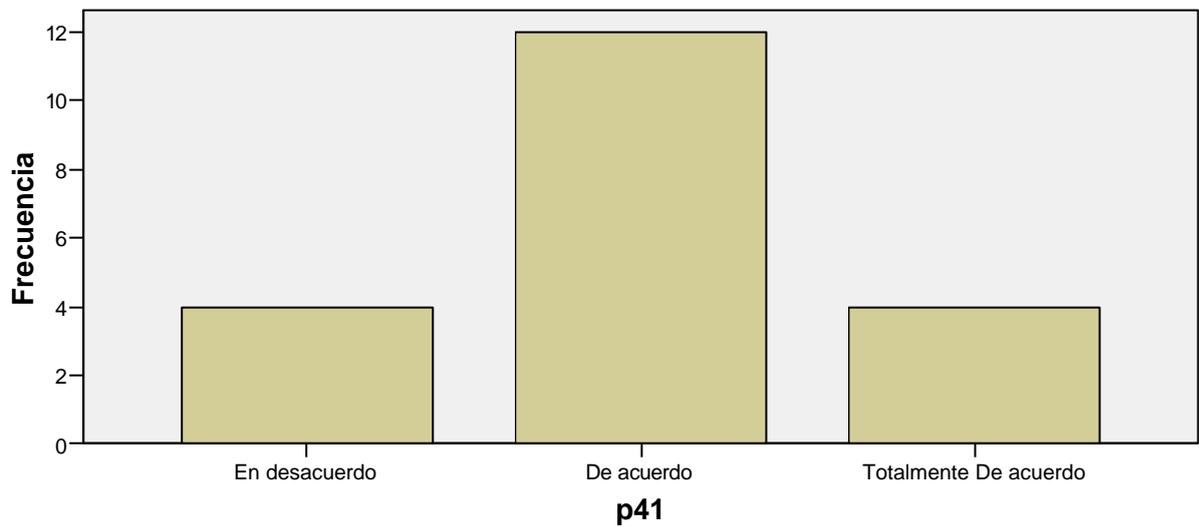
El 80% de los encuestados están de acuerdo que las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión.

41. La metodología empleada por docentes facilita el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos.

p41

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p41



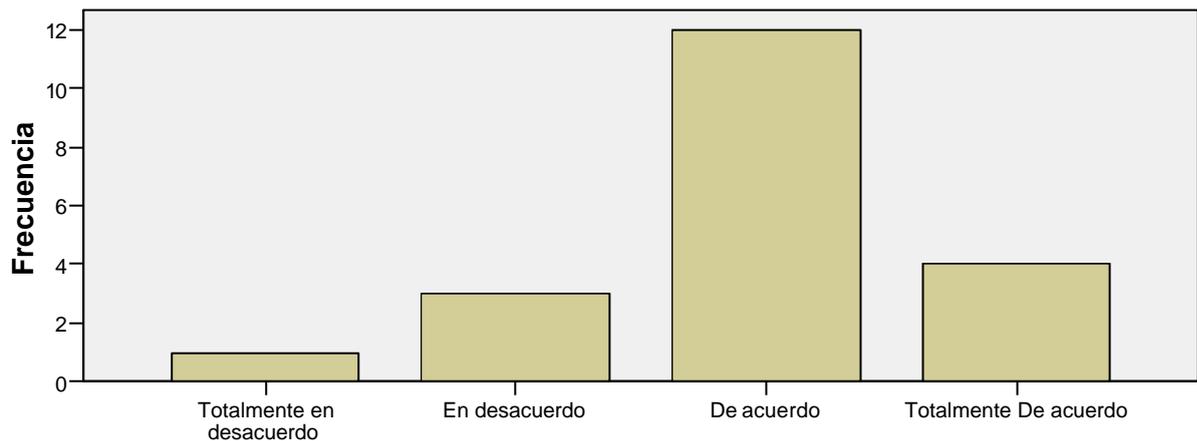
El 80% de los encuestados están de acuerdo que la metodología empleada por docentes facilita el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos.

42. La relación empática y de mutuo aprendizaje entre docentes y alumnos evidencian valores y principios sociales, especialmente los asumidos por el PEI

**p42**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**p42**



**p42**

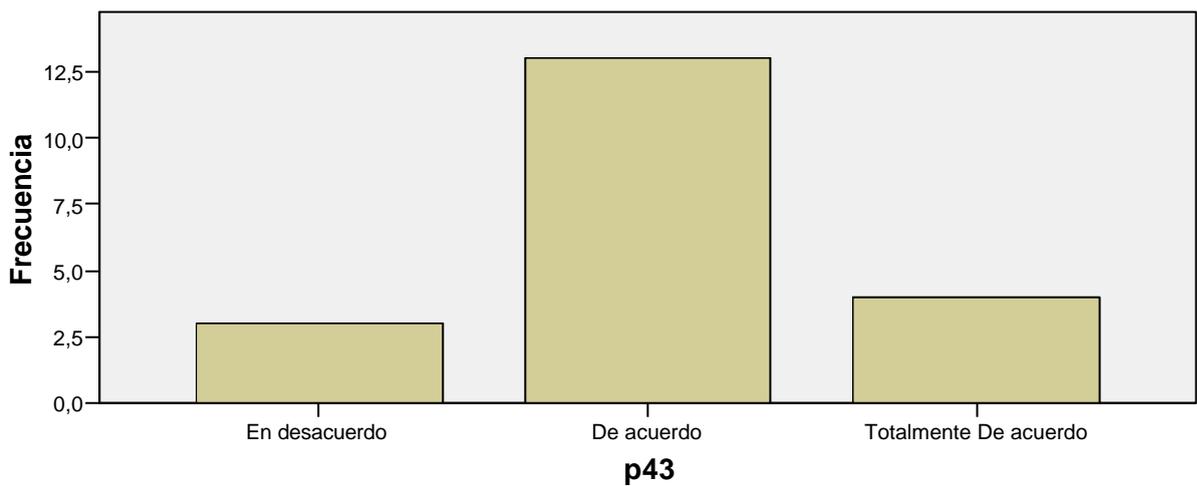
El 80% de los encuestados opinan que la relación empática y de mutuo aprendizaje entre docentes y alumnos evidencian valores y principios sociales, especialmente los asumidos por el PEI

43. La relación interpersonal que se realiza entre docentes y alumnos tiene alto valor formativo

p43

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
De acuerdo	13	65.0	65.0	80.0
Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

p43



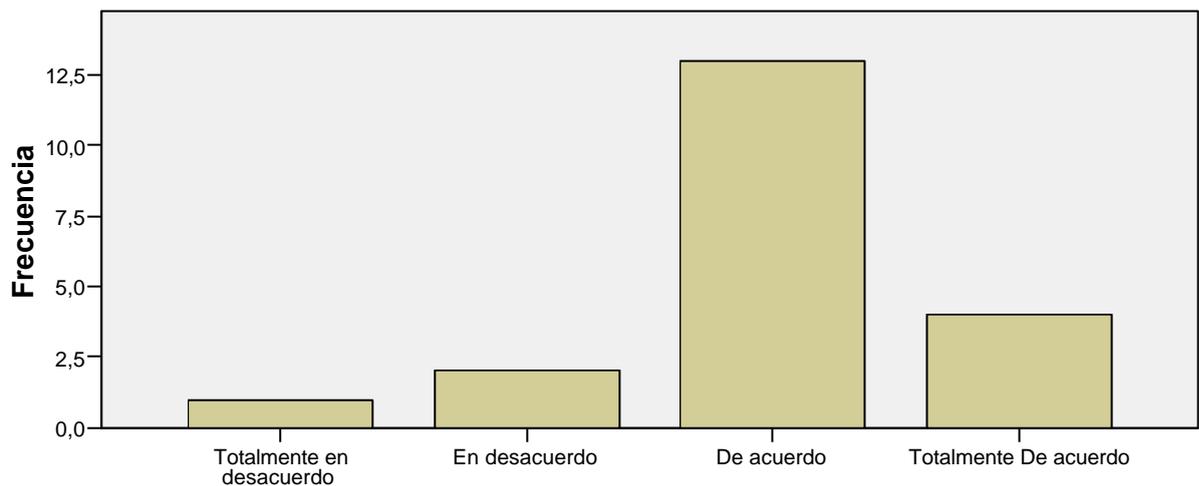
El 85% de los encuestados están de acuerdo que la relación interpersonal que se realiza entre docentes y alumnos tiene alto valor formativo

44. Los medios y materiales educativos permiten el protagonismo de los alumnos en la construcción de conocimientos significativos pertinentes

p44

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	2	10.0	10.0	15.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p44



p44

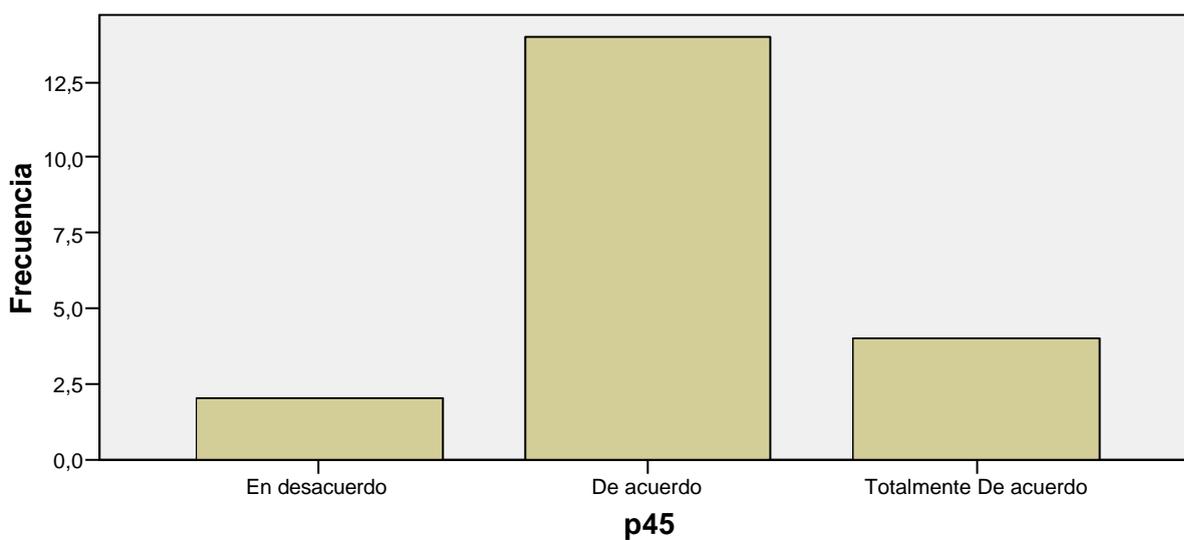
El 85% de los encuestados consideran que los medios y materiales educativos permiten el protagonismo de los alumnos en la construcción de conocimientos significativos pertinentes

45. Las actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos.

p45

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p45



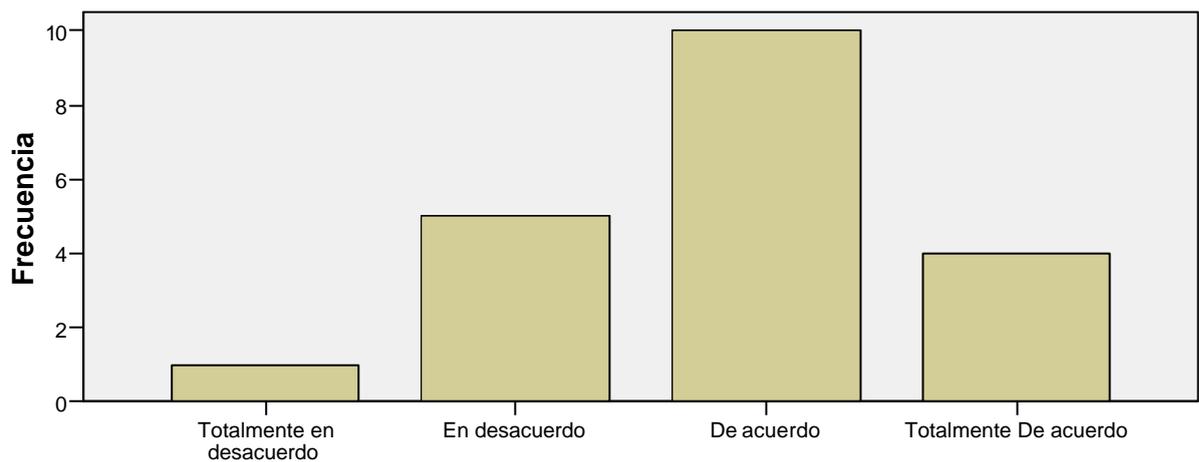
El 90% de los encuestados opinan que las actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos.

46. Las concepciones y formas de evaluación del aprendizaje aplicadas por los adolescentes son satisfactorias y promueven la mejora de los aprendizajes

p46

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	5	25.0	25.0	30.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p46



p46

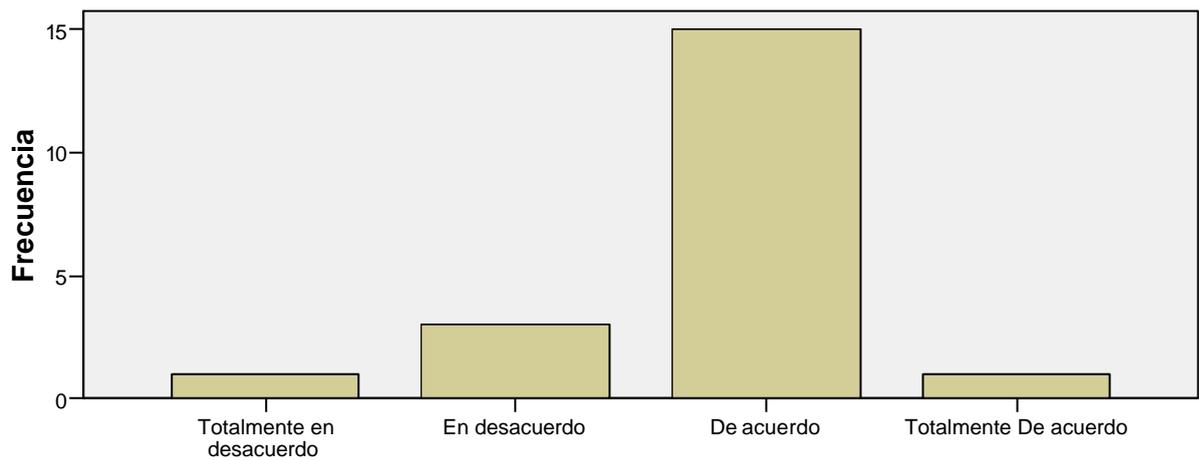
El 70% de encuestados opinan que las concepciones y formas de evaluación del aprendizaje aplicadas por los adolescentes son satisfactorias y promueven la mejora de los aprendizajes

47. Las acciones de evaluación se realizan en función del PEI y otros documentos técnico pedagógicos.

p47

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	15	75.0	75.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p47



p47

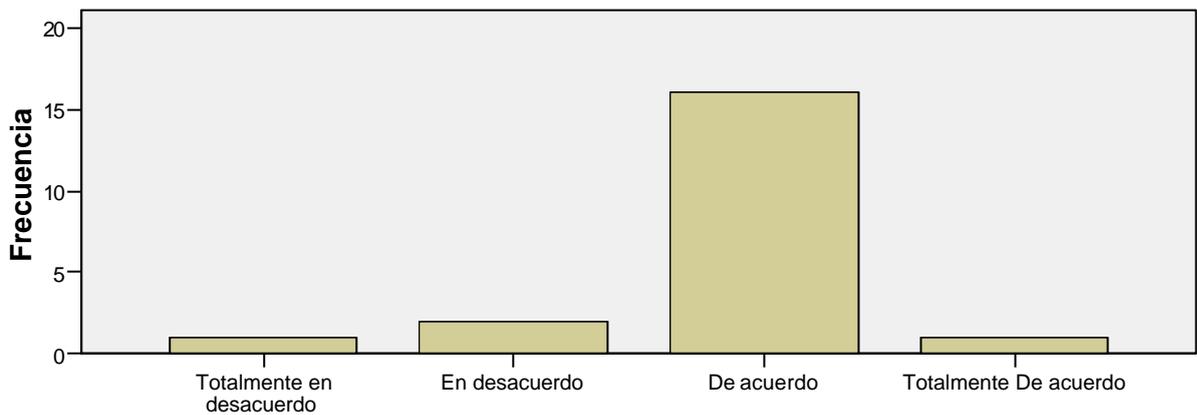
El 80% de los encuestados opinan que las acciones de evaluación se realizan en función del PEI y otros documentos técnicos pedagógicos.

48. Los instrumentos de evaluación aplicados corresponden a los aspectos a evaluar y explicitan adecuadamente los objetivos e indicadores.

p48

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	2	10.0	10.0	15.0
	De acuerdo	16	80.0	80.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p48



p48

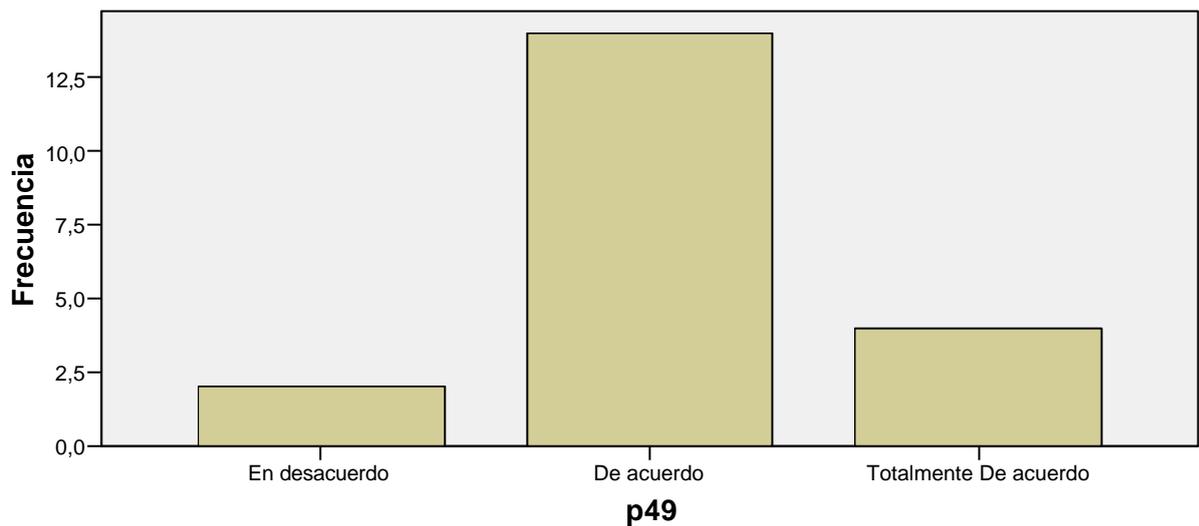
El 85% de los encuestados opinan que los Instrumentos de evaluación aplicados corresponden a los aspectos a evaluar y explicitan adecuadamente los objetivos e indicadores.

49. La evaluación mejora los procesos formativos con reconocimiento de docentes y estudiantes

p49

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p49



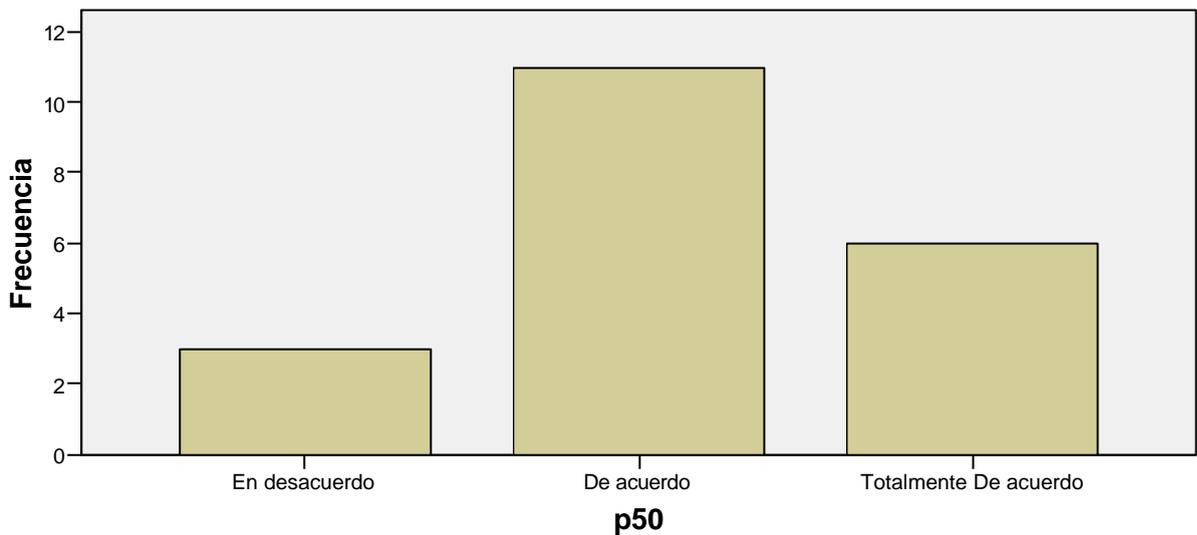
El 90% de encuestados opinan que la evaluación mejora los procesos formativos con reconocimiento de docentes y estudiantes

50. Los docentes registran y autoevalúan su práctica pedagógica, desarrollando mejoras que son reconocidas por la institución y los estudiantes

p50

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15.0	15.0	15.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	70.0
	Totalmente De acuerdo	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p50



El 85% de los encuestados opinan que los docentes registran y autoevalúan su práctica pedagógica, desarrollando mejoras que son reconocidas por la institución y los estudiantes

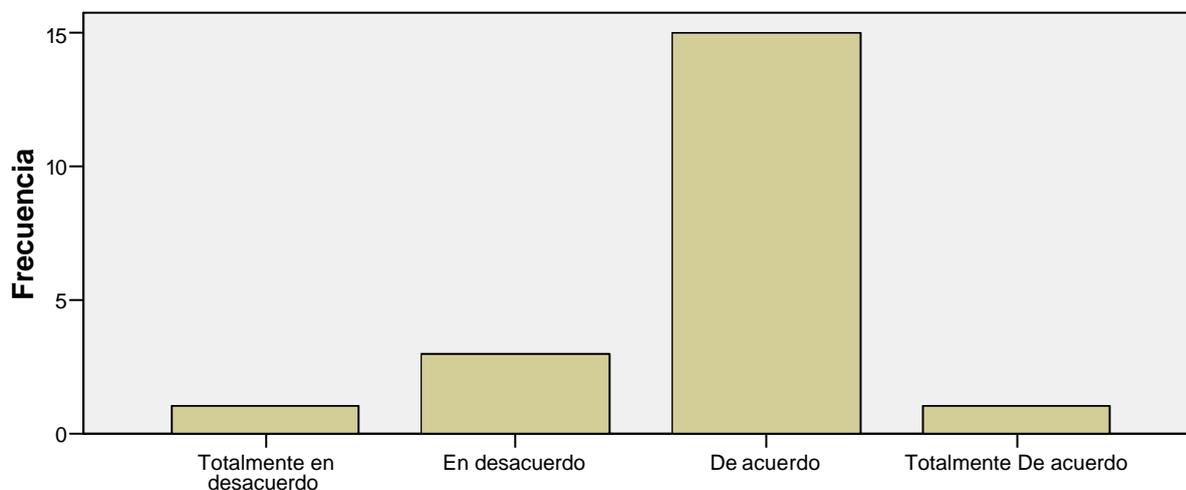
## FACTOR 4: DOCENTES

51. Los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos

p51

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	15	75.0	75.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p51



p51

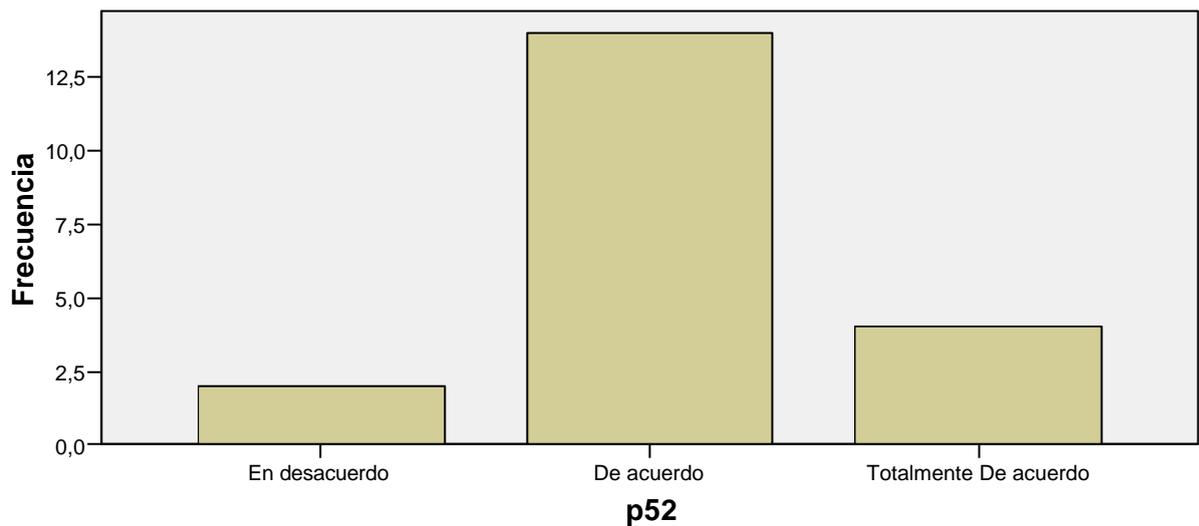
El 80% de los encuestados opinan que los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos

52. El desempeño docente registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo

p52

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p52



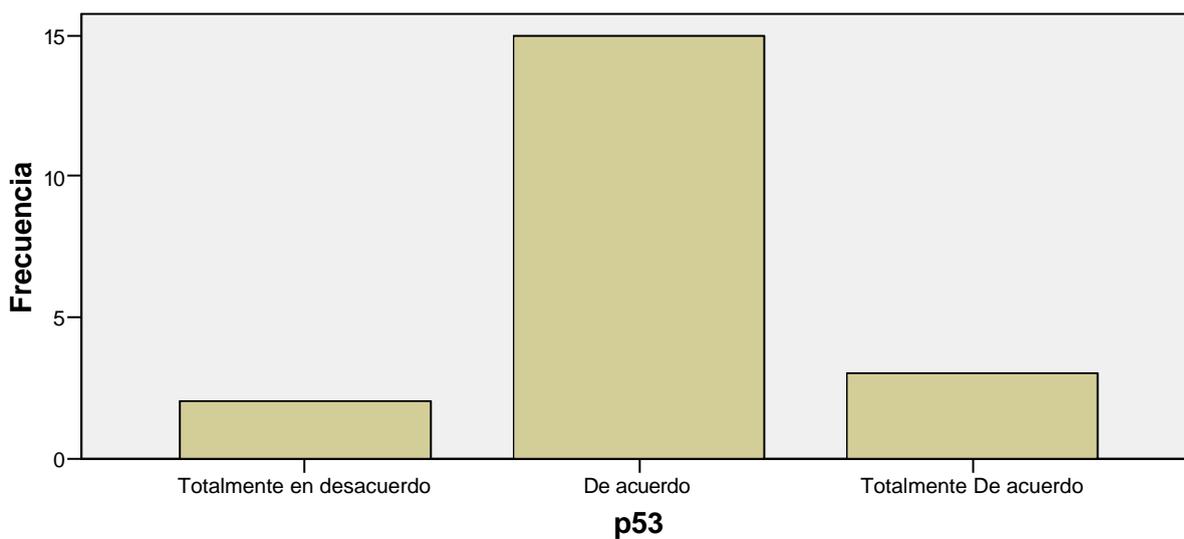
El 90% de los encuestados consideran que el desempeño docente es registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo

53. El desempeño docente expresa valoración del sentido ético, del rol mediador en la construcción de conocimientos y la suficiente autonomía profesional en la institución

**p53**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	De acuerdo	15	75.0	75.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

**p53**



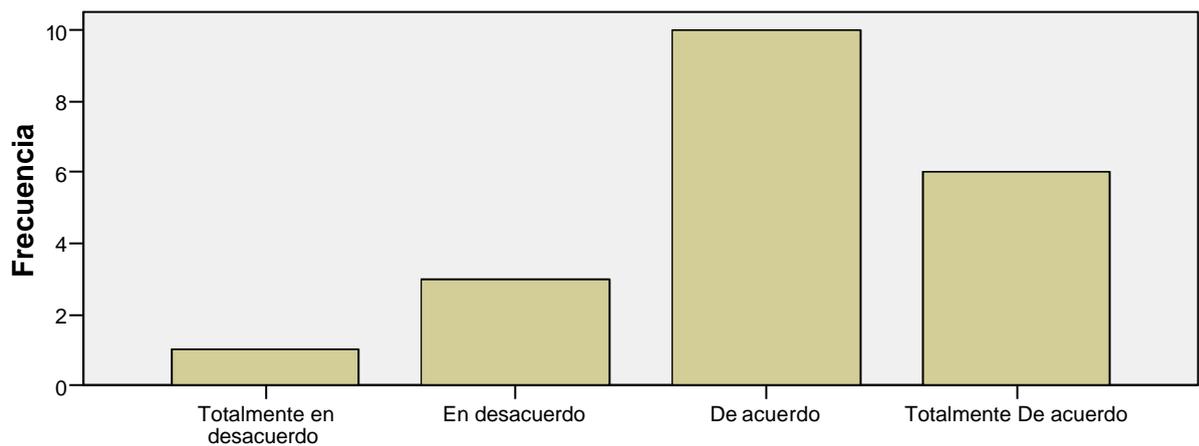
El 90% de los encuestados opinan que el desempeño docente expresa valoración del sentido ético, del rol mediador en la construcción de conocimientos y la suficiente autonomía profesional en la institución

54. Los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución

p54

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	70.0
	Totalmente De acuerdo	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p54



p54

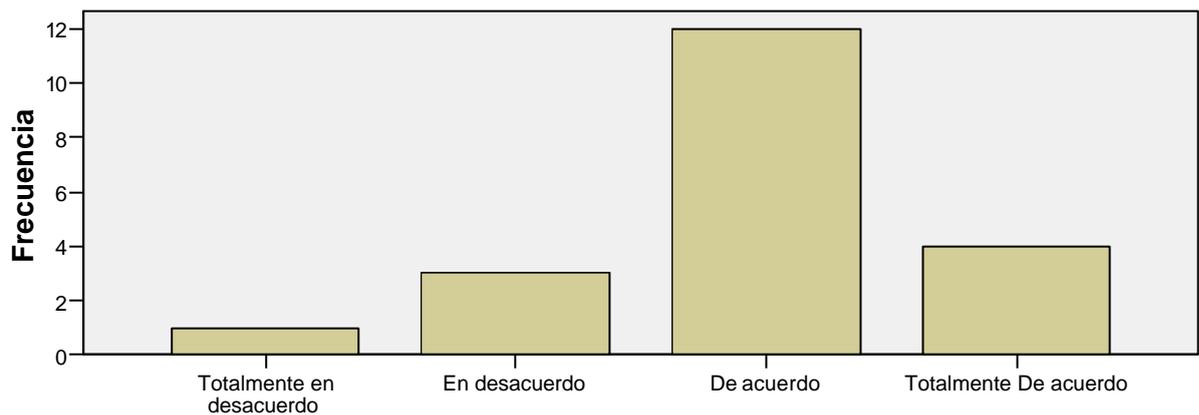
El 80% de los encuestados opinan que los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución

55. Los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes

p55

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p55



p55

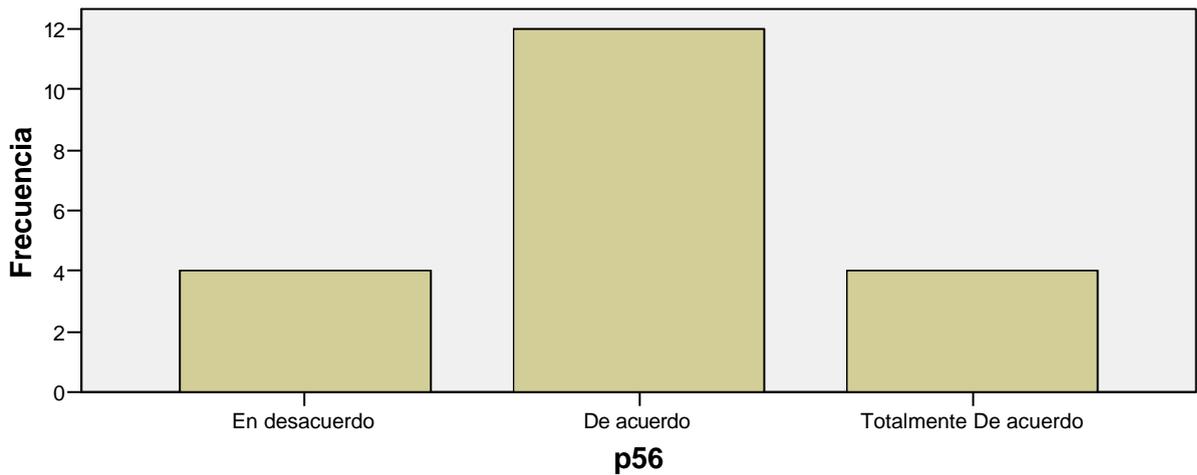
El 80% de los encuestados opinan que los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes

56. Los docentes tienen un desempeño regulado por normas explicitadas en documentos de la institución.

p56

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p56



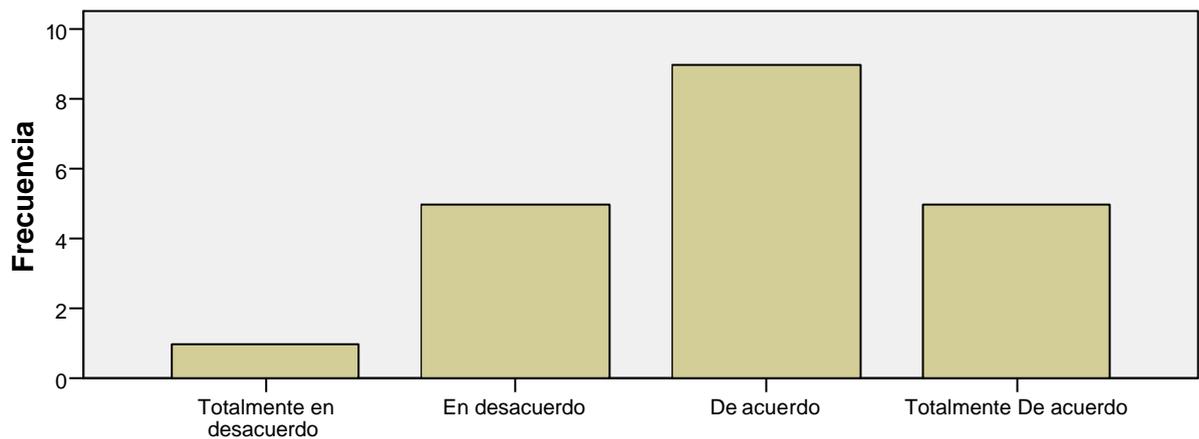
El 80% de los encuestados opinan que los docentes tienen un desempeño regulado por normas explicitadas en los documentos de la institución.

57. Los docentes realizan actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalecen sus capacidades individuales y grupales

p57

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
En desacuerdo	5	25.0	25.0	30.0
De acuerdo	9	45.0	45.0	75.0
Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

p57



p57

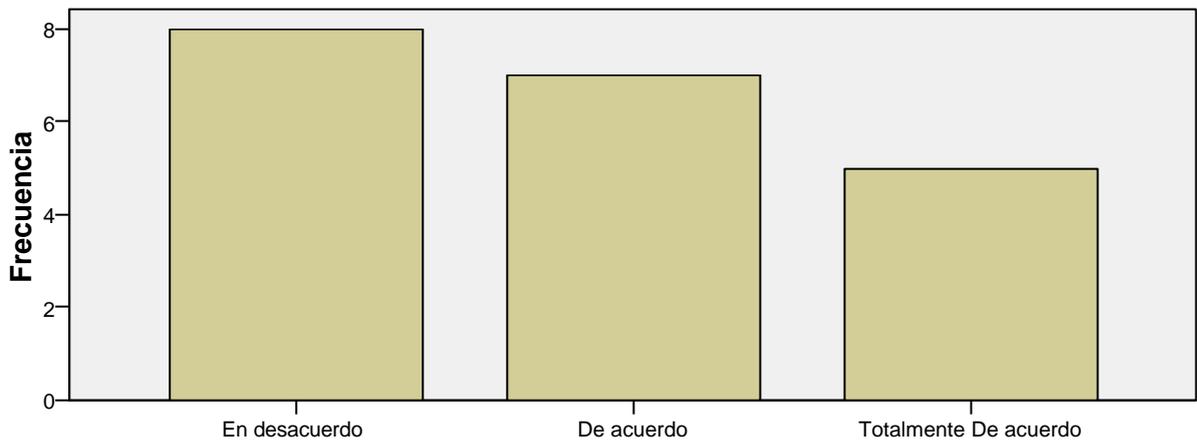
El 70% de encuestados opinan que los docentes tienen un desempeño regulado por normas explicitadas en documentos de la institución.

58. Los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.

p58

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	7	35.0	35.0	75.0
	Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p58



p58

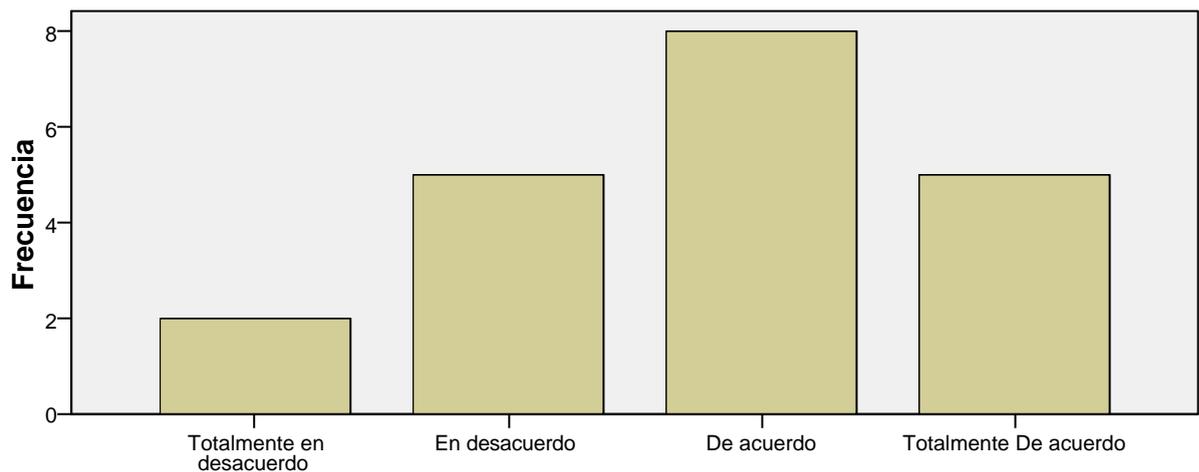
El 60% de los encuestados opinan que los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.

59. La capacitación continua de docentes cuenta con criterios y mecanismos claramente estructurados, participativos y eficientes

p59

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	5	25.0	25.0	35.0
	De acuerdo	8	40.0	40.0	75.0
	Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p59



p59

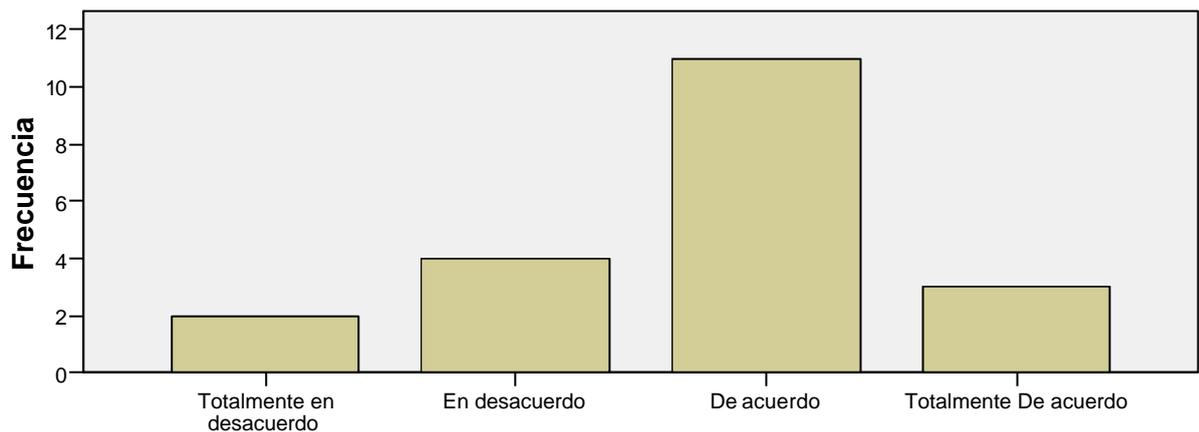
El 65% de encuestados opinan que la capacitación continua de docentes cuenta con criterios y mecanismos claramente estructurados, participativos y eficientes

60. Las capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones

p60

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	4	20.0	20.0	30.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p60



p60

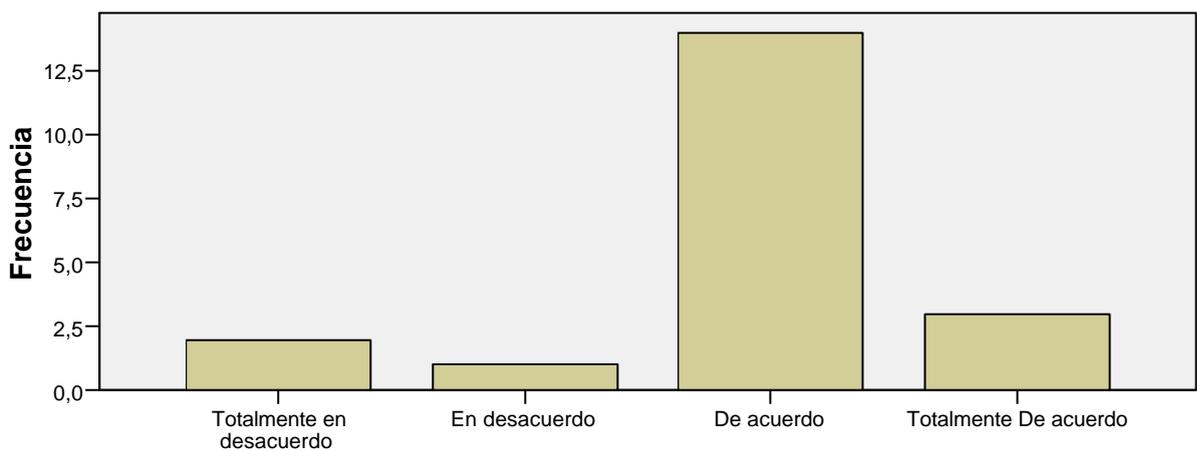
El 70% de los encuestados opinan que las capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones

61. La capacitación docente produce los resultados esperados en el mejoramiento de las labores pedagógicas

p61

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	1	5.0	5.0	15.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p61



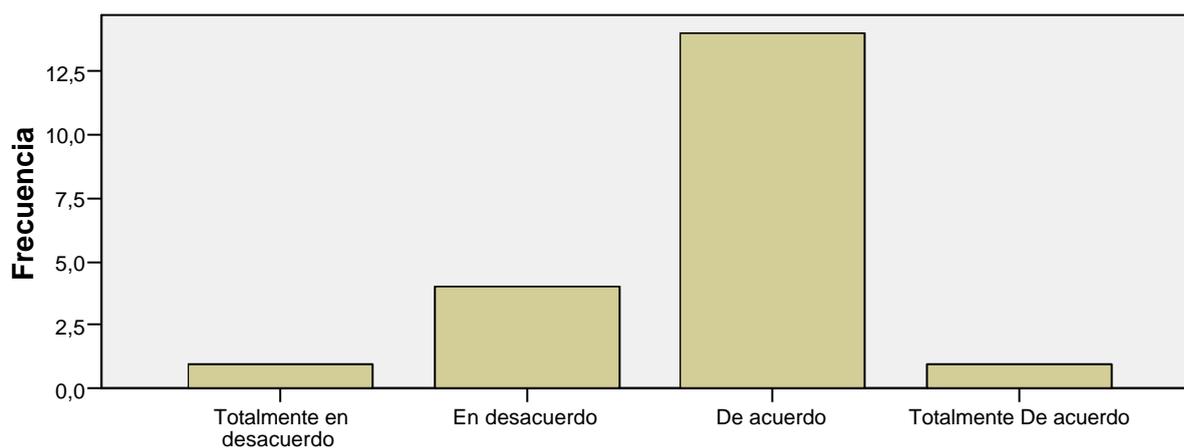
p61

El 85% de los encuestados consideran que la capacitación docente produce los resultados esperados en el mejoramiento de las labores pedagógicas

62. Los niveles de organización y participación docente en acciones de desarrollo institucional y mejoramiento de condiciones profesionales en pleno funcionamiento y verificables en actas, memorias y otros documentos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	4	20.0	20.0	25.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p62



p62

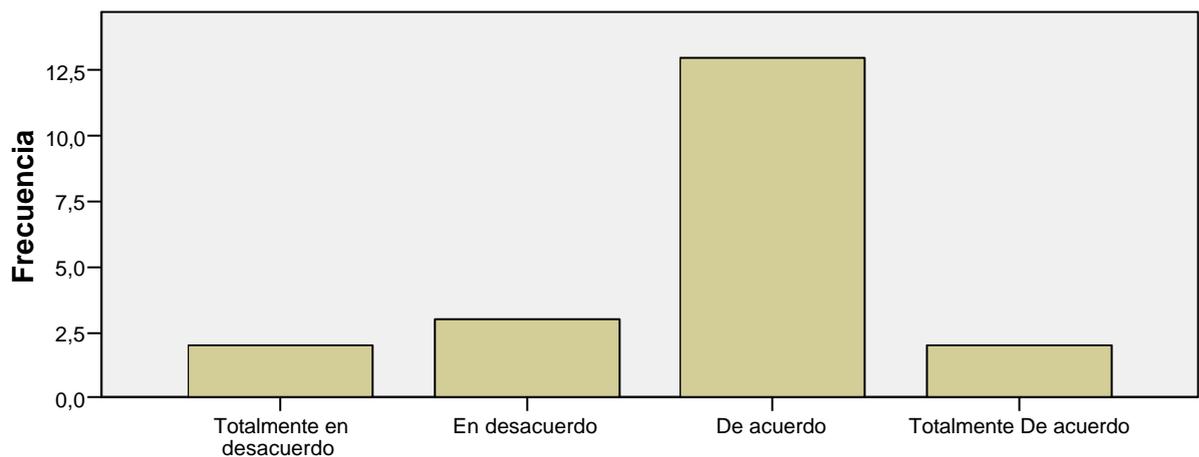
El 75% de los encuestados opinan que los niveles de organización y participación docente en acciones de desarrollo institucional y mejoramiento de condiciones profesionales en pleno funcionamiento y verificables en actas, memorias y otros documentos.

63. La actitud permanente de búsqueda, análisis e innovación educativa del docente produce mejoría pedagógica

p63

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	25.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	90.0
	Totalmente De acuerdo	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p63



p63

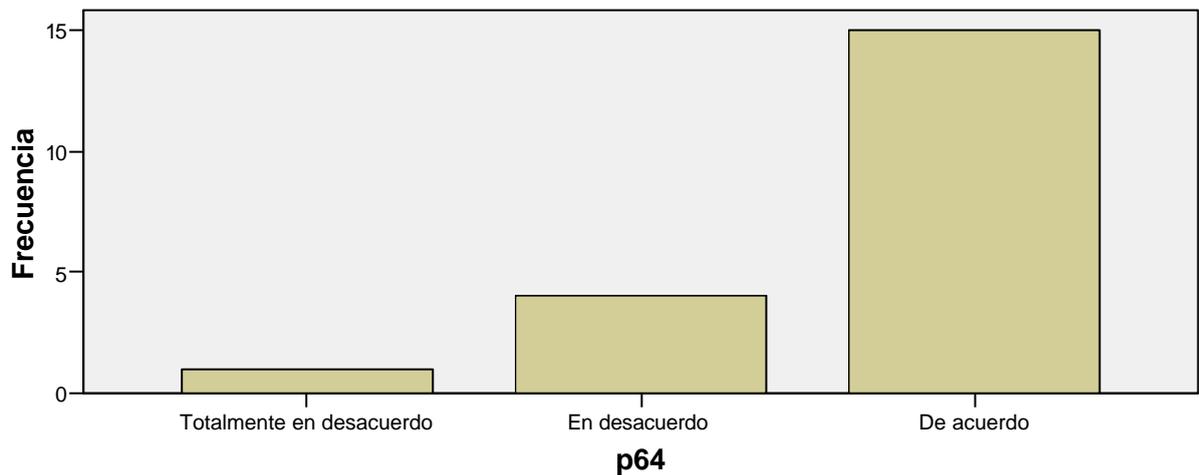
El 75% de los encuestados consideran que la actitud permanente de búsqueda, análisis e innovación educativa del docente produce mejoría pedagógica

64. Las innovaciones pedagógicas orientadas a crear y recrear el conocimiento desarrollado y registrado

p64

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
En desacuerdo	4	20.0	20.0	25.0
Totalmente De acuerdo	15	75.0	75.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

p64



El 75% de los encuestados consideran que las innovaciones pedagógicas están orientadas a crear y recrear el conocimiento desarrollado y registrado

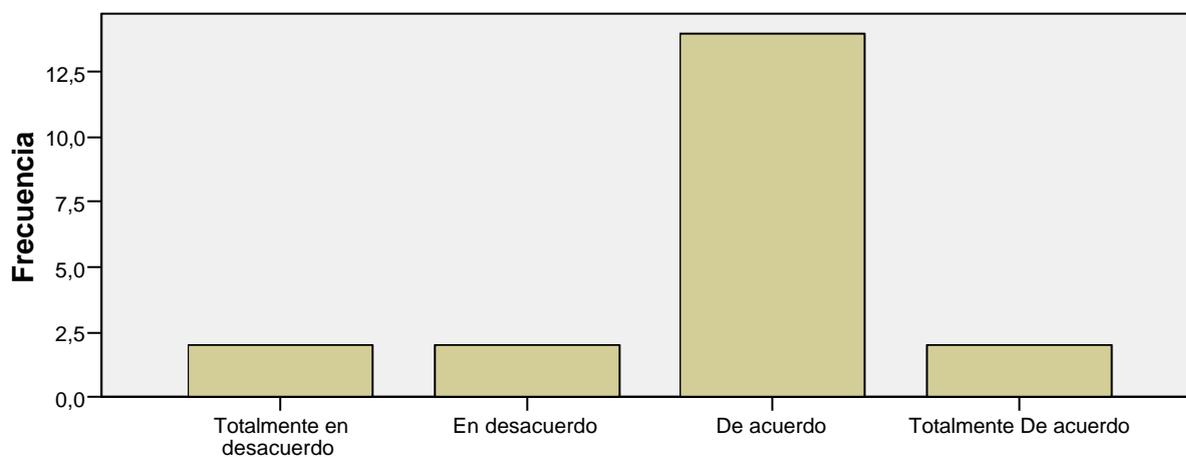
## FACTOR 5: ESTUDIANTES Y EGRESADOS

65. Las orientaciones, normas y procedimientos de admisión y matrícula de estudiantes son coherentes con la naturaleza del nivel y el PEI

p65

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	2	10.0	10.0	20.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	90.0
	Totalmente De acuerdo	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p65



p65

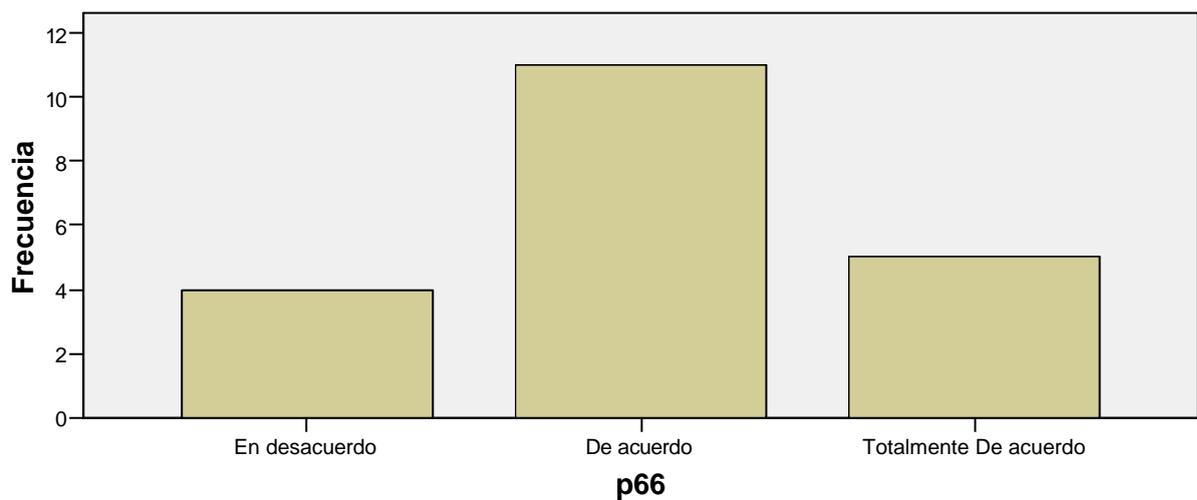
El 80% de los encuestados opinan que las orientaciones, normas y procedimientos de admisión y matrícula de estudiantes son coherentes con la naturaleza del nivel y el PEI

66. La cobertura de atención a los estudiantes son compatibles con el plantel docente, recursos académicos y físicos disponibles en la institución.

p66

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	75.0
	Totalmente De acuerdo	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p66



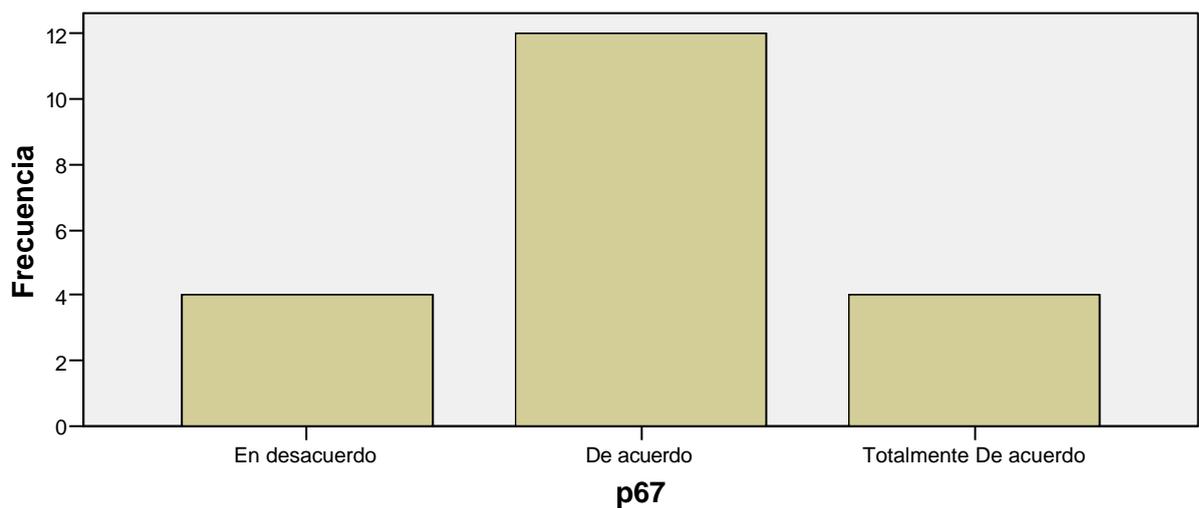
El 80% de los encuestados opinan que la cobertura de atención a los estudiantes son compatibles con el plantel docente, recursos académicos y físicos disponibles en la institución.

67. Los estudiantes participan de manera orgánica en la planificación curricular a través de reuniones o otras estrategias.

p67

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p67



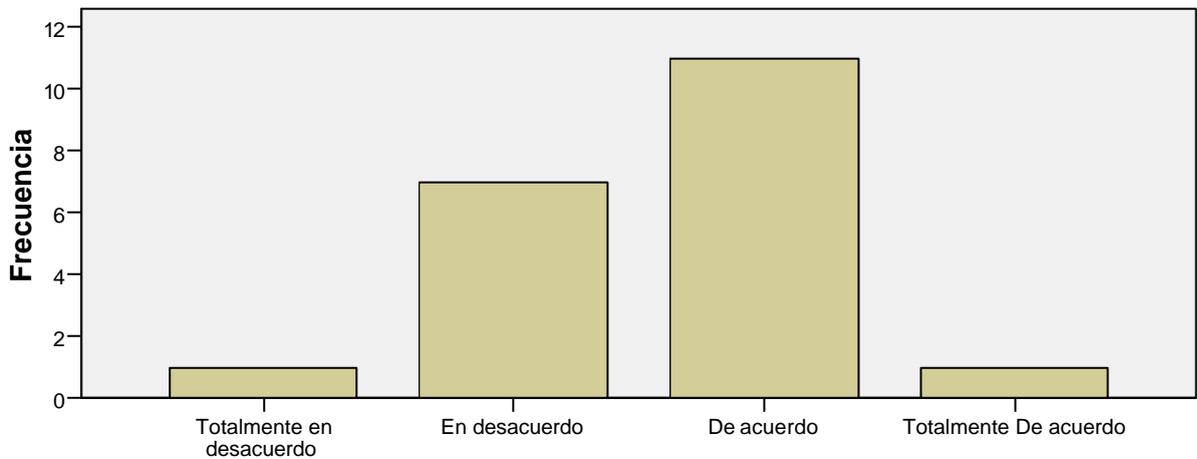
El 80% de los encuestados opinan que los estudiantes participan de manera orgánica en la planificación curricular a través de reuniones o otras estrategias.

68. Los estudiantes participan activamente en la construcción de aprendizajes a través de talleres, grupos de estudio, proyectos de aprendizajes u otras estrategias didácticas.

p68

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	7	35.0	35.0	40.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p68



p68

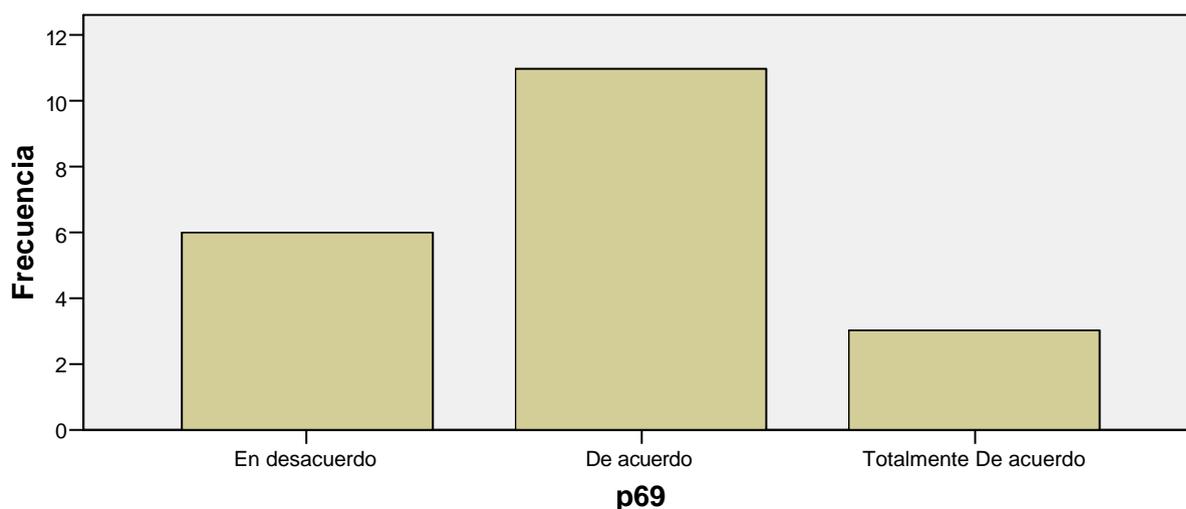
El 60% de encuestados opinan que los estudiantes participan activamente en la construcción de aprendizajes a través de talleres, grupos de estudio, proyectos de aprendizajes u otras estrategias didácticas.

69. Los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.

p69

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	30.0	30.0	30.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p69



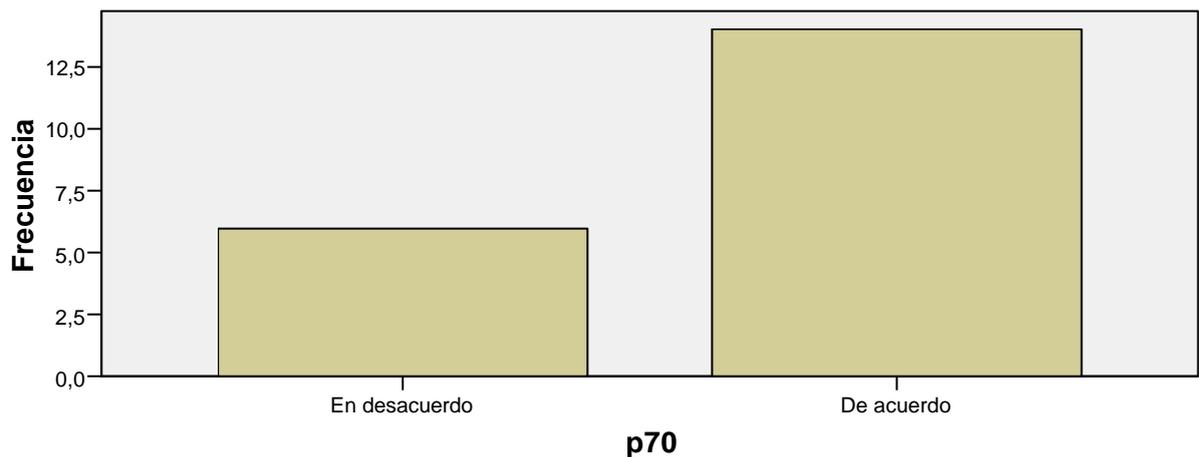
El 70% de los encuestados opinan que los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.

70. Los estudiantes aplican instrumentos de autoevaluación en las clases de las diversas áreas de estudio.

p70

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	30.0	30.0	30.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p70



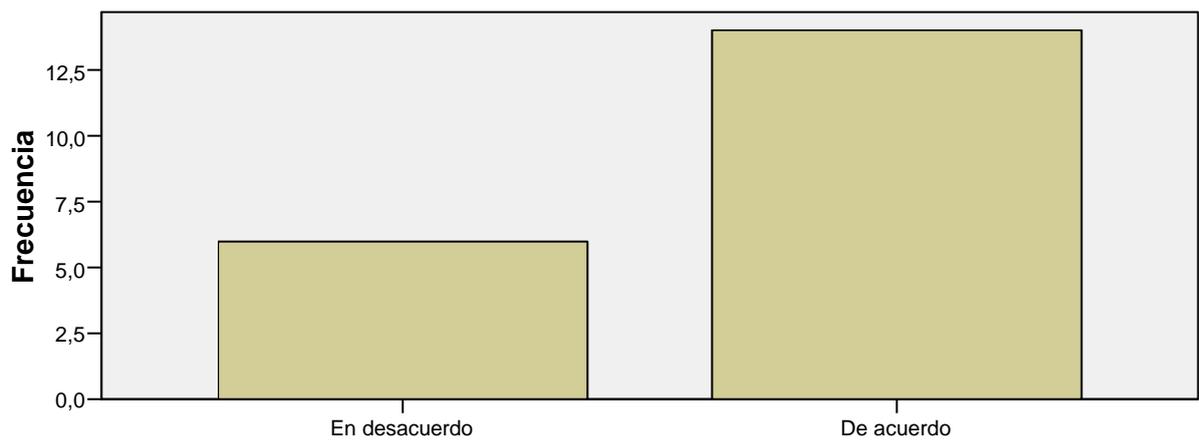
El 70% de los encuestados opinan que los estudiantes aplican instrumentos de autoevaluación en las clases de las diversas áreas de estudio.

71. Los criterios y lineamientos de participación estudiantil establecidos democráticamente.

p71

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	30.0	30.0	30.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p71



p71

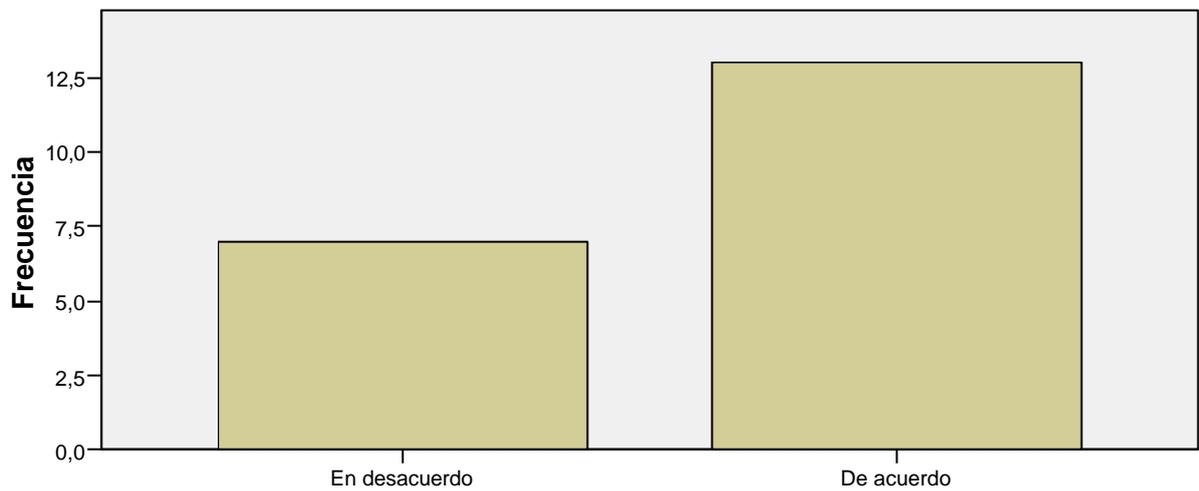
El 70% de los encuestados opinan que los criterios y lineamientos de participación estudiantil establecidos democráticamente.

72. Los estudiantes participan en organismos institucionales de manera efectiva compartiendo decisiones

p72

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	35.0	35.0	35.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

p72



p72

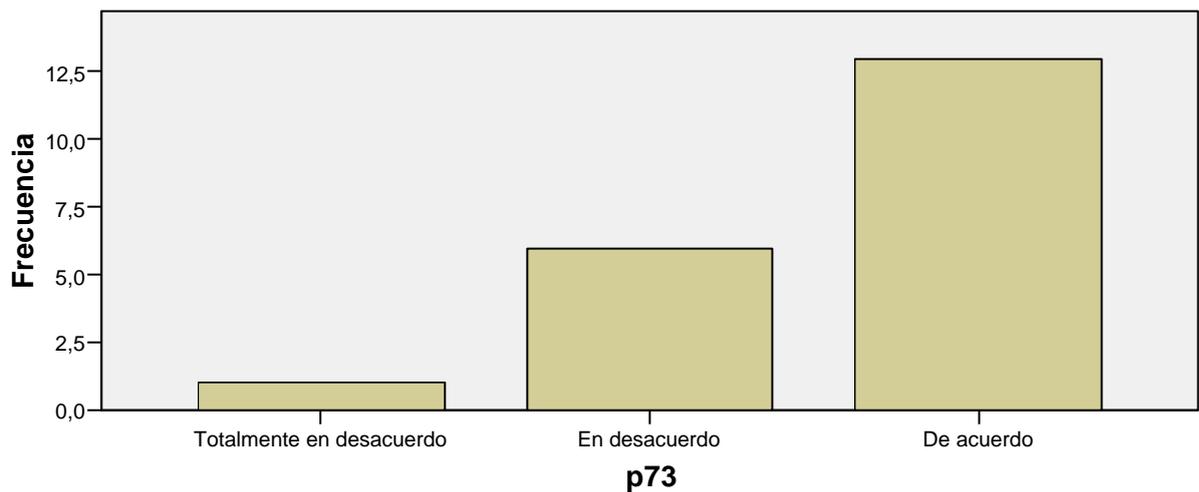
El 65% de los encuestados opinan que los estudiantes participan en organismos institucionales de manera efectiva compartiendo decisiones

73. Los estudiantes aportan con efectividad al desarrollo de la institución.

p73

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	6	30.0	30.0	35.0
	De acuerdo	13	65.0	65.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p73



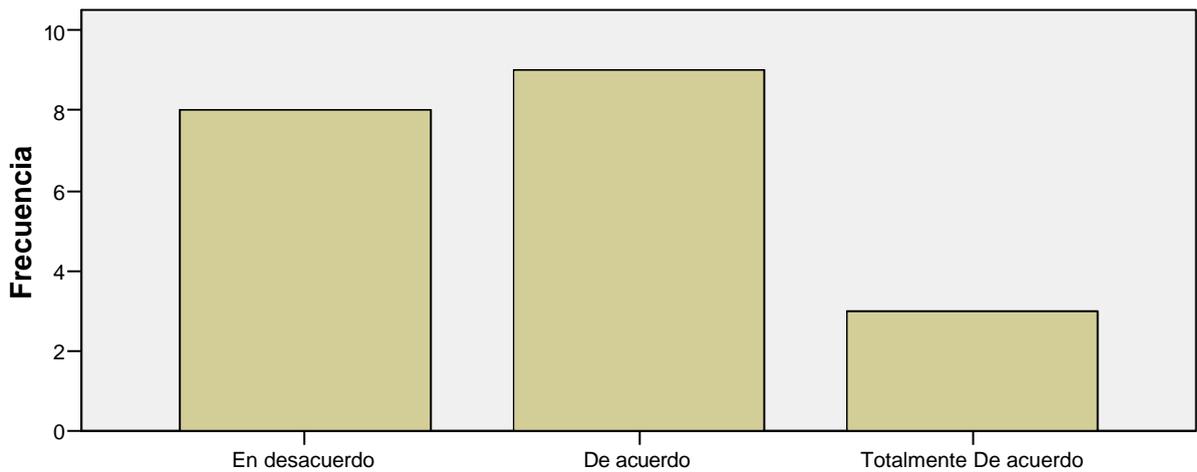
El 65% de los encuestados opinan que los estudiantes aportan con efectividad al desarrollo de la institución.

74. Los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral

p74

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	9	45.0	45.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p74



p74

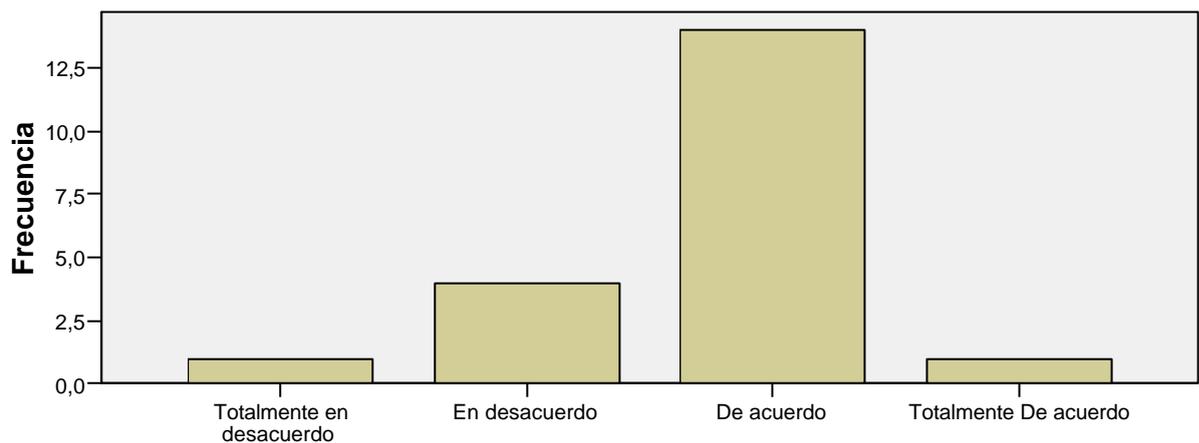
El 60% de los encuestados opinan que los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral

75. Los servicios brindados a los estudiantes favorecen su permanencia y formación integral.

p75

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	4	20.0	20.0	25.0
	De acuerdo	14	70.0	70.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p75



p75

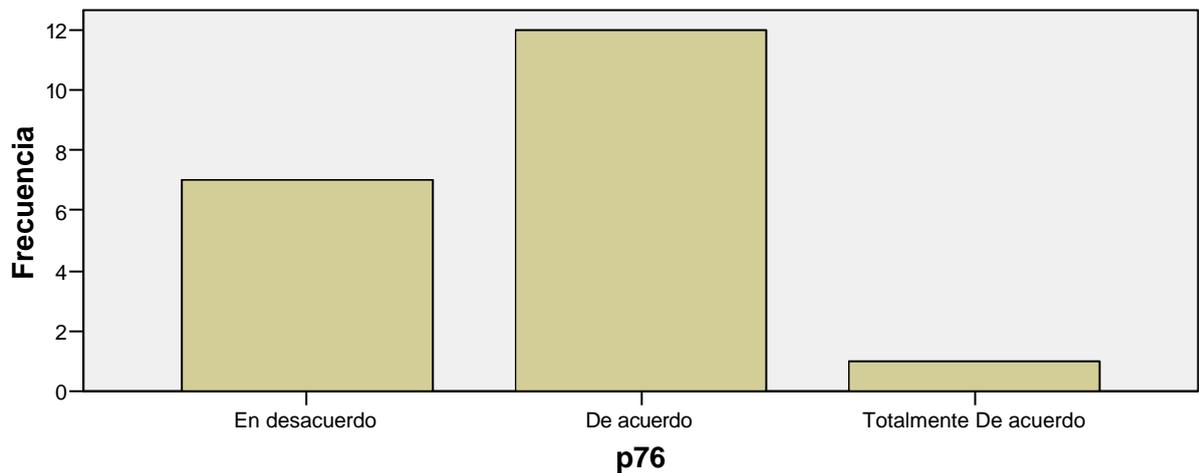
El 75 % de los encuestados opinan que los servicios brindados a los estudiantes favorecen su permanencia y formación integral.

76. La información estadística e histórica de estudiantes ingresantes es consistente y actualizada.

p76

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	35.0	35.0	35.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p76



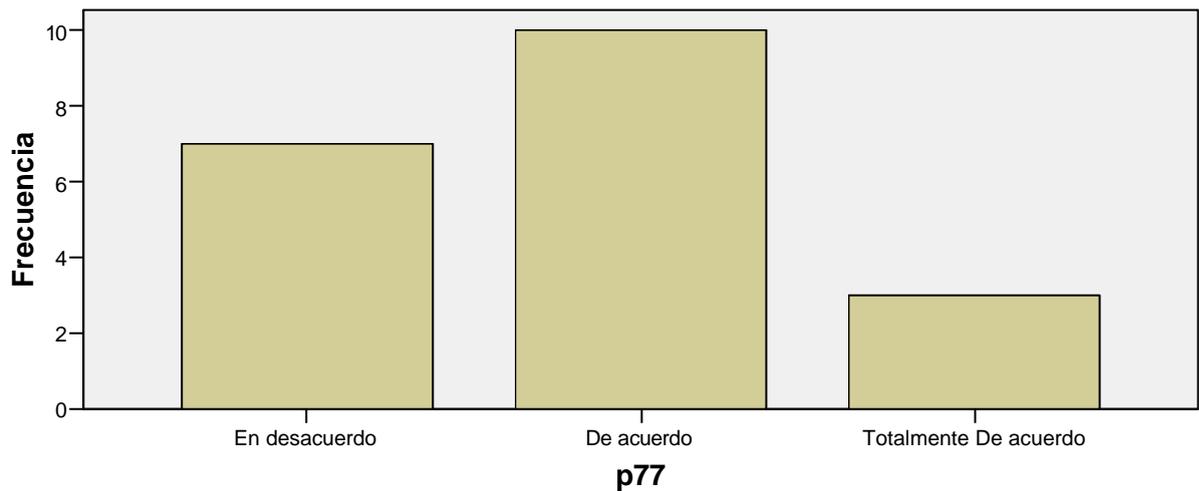
El 65% de los encuestados opinan que la información estadística e histórica de estudiantes ingresantes es consistente y actualizada.

77. La información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada.

p77

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	7	35.0	35.0	35.0
	De acuerdo	10	50.0	50.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p77



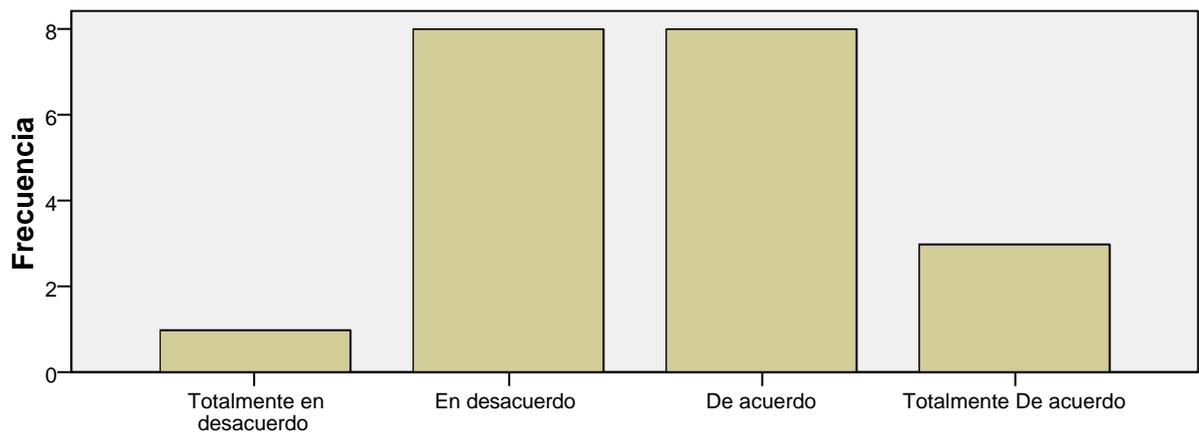
El 65% de los encuestados opinan que la información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada.

78. Las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación de los estudios de secundaria

p78

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	8	40.0	40.0	45.0
	De acuerdo	8	40.0	40.0	85.0
	Totalmente De acuerdo	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p78



p78

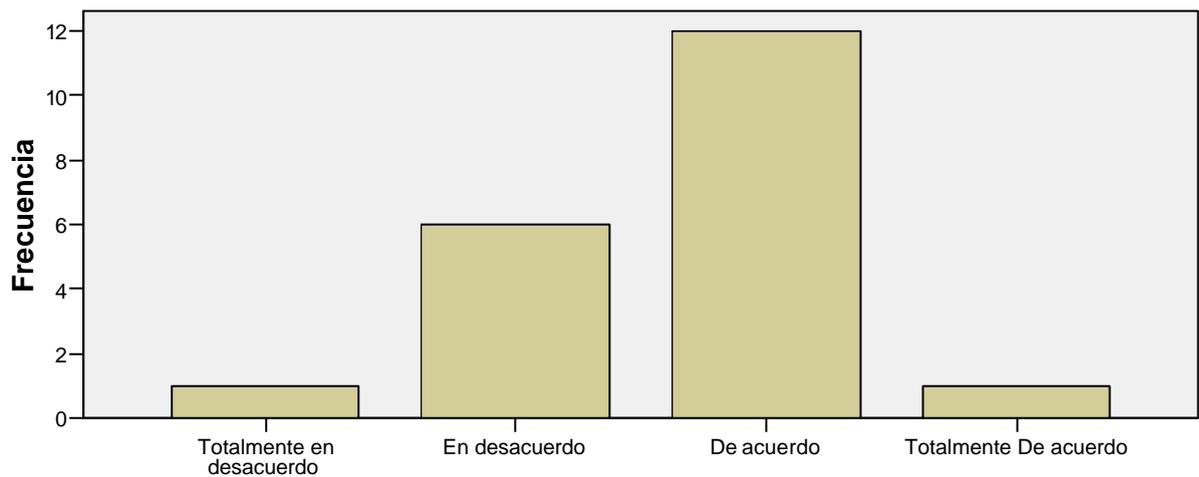
El 55% de los encuestados opinan que las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación de los estudios de secundaria

79. La coordinación y comunicación institucional con los padres de familia es fluida y permanente

p79

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	6	30.0	30.0	35.0
	De acuerdo	12	60.0	60.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p79



p79

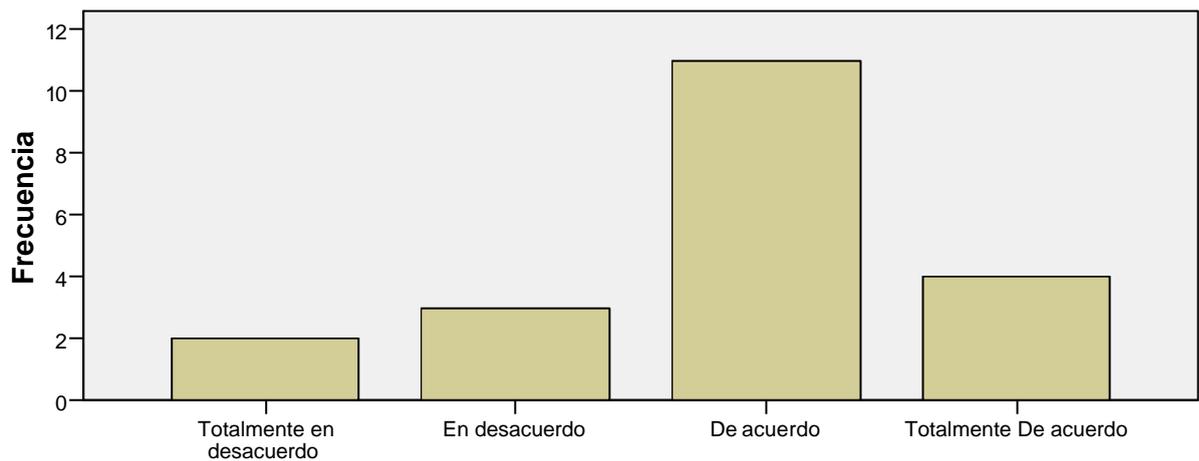
El 65% de los encuestados opinan que la coordinación y comunicación institucional con los padres de familia es fluida y permanente

80. Padres de familia son convocados e intervienen en procesos de enseñanza –aprendizaje de acuerdo a su formación profesional

p80

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	3	15.0	15.0	25.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	80.0
	Totalmente De acuerdo	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p80



p80

El 75% de los encuestados opinan que los padres de familia son convocados e intervienen en procesos de enseñanza –aprendizaje de acuerdo a su formación profesional

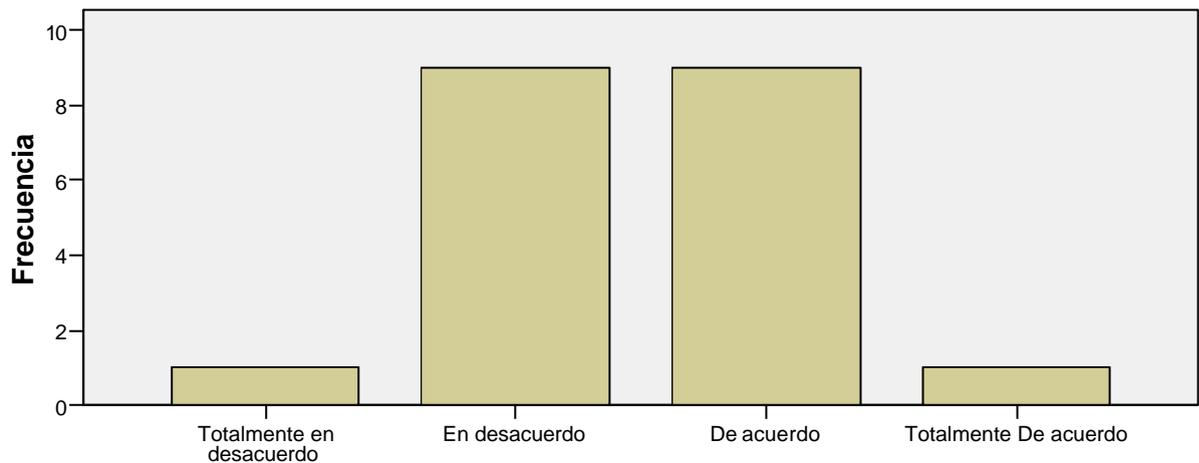
## FACTOR 6: RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS

81. Los ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria.

p81

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5.0	5.0	5.0
	En desacuerdo	9	45.0	45.0	50.0
	De acuerdo	9	45.0	45.0	95.0
	Totalmente De acuerdo	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p81



p81

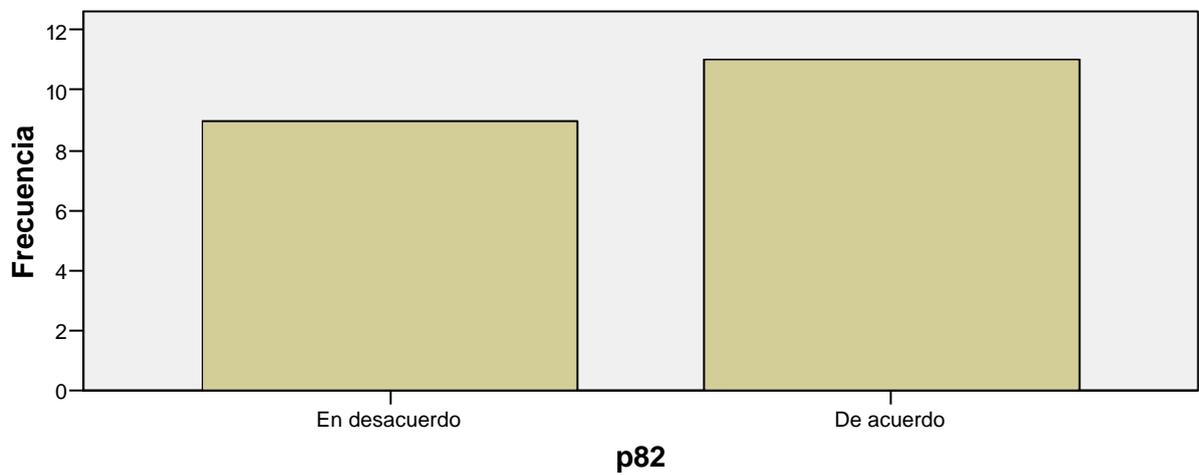
El 50% de los encuestados opinan que los ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria.

82. Los ambientes físicos de la institución son seguros y adecuados a sus respectivas funciones

p82

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	9	45.0	45.0	45.0
	De acuerdo	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

p82



El 55% de los encuestados opinan que los ambientes físicos de la institución son seguros y adecuados a sus respectivas funciones

## 1.2 PROCESO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### Hipótesis General

#### I: PLANTEO DE HIPOTESIS

Ho: El liderazgo de los directores no se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.

Ha: El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.

#### II : REGLA TEORICA PARA TOMA DE DECISION

Si el valor  $p = 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( Ho). Si el valor  $p < 0.05$  se acepta la hipótesis alternativa ( Ha)

#### III: ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPOTESIS

La Contrastación de Hipótesis utilizó el modelo de regresión y correlación , para determinar la relación significativa de la variable independiente liderazgo y de la variable dependiente calidad gestión educativa

#### Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Valor p
.949(a)	.900	.882	.900	48.227	3	16	.000

a Variables predictoras: (Constante), INSTITUCIONAL, PEDAGOGICO, ADMINISTRATIVO

La correlación conjunta es de 0.949.

El valor  $p = 0.000$  del ANOVA de la regresión, muestra una relación positiva y significativa de las variables liderazgo y calidad de la gestión educativa.

**ANOVA(b)**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Valor p
1	Regresión	3.442	3	1.147	48.227	.000(a)
	Residual	.381	16	.024		
	Total	3.822	19			

a Variables predictoras: (Constante), INSTITUCIONAL, PEDAGOGICO, ADMINISTRATIVO

b Variable dependiente: CALIDAD GESTION EDUCATIVA

El coeficiente estandarizado Beta muestra que la dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619); luego lo administrativo (0.316) y finalmente lo institucional (0.065)

**Coefficientes(a)**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Valor p	Correlaciones		
	B	Error típ.	Beta	t		Parcial	B	Error típ.
(Constante)	.592	.217		2.726	.015			
PEDAGOGICO	.485	.163	.619	2.980	.000	.937	.597	.235
ADMINISTRATIVO	.235	.160	.316	1.465	.000	.919	.344	.116
INSTITUCIONAL	.056	.077	.065	.725	.041	.461	.178	.057

a Variable dependiente: CALIDAD GESTION EDUCATIVA

#### **IV: INTERPRETACION**

Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949

## Hipótesis Específica 1

### I : PLANTEO DE HIPOTESIS

Ho: No existe relación entre la pedagogía de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

Ha: Existe relación entre la pedagogía de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

### II : REGLA TEORICA PARA TOMA DE DECISION

Si el valor  $p = 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( Ho). Si el valor  $p < 0.05$  se acepta la hipótesis alternativa ( Ha)

### III : ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPOTESIS

La contrastación de hipótesis utilizó el modelo de correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión pedagógica y de la variable dependiente calidad de la gestión educativa

Correlaciones

		PEDAGOGICO
CALIDAD GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	.937(**)
	Valor p. (bilateral)	.000
	N	20

### IV: INTERPRETACION

Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.

Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937

## Hipótesis Específica 2

### I: PLANTEO DE HIPOTESIS

Ho: No existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

Ha: Existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

### II: REGLA TEORICA PARA TOMA DE DECISION

Si el valor  $p = 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( Ho). Si el valor  $p < 0.05$  se acepta la hipótesis alternativa ( Ha)

### III: ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPOTESIS

La contrastación de hipótesis utilizó el modelo de correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión administrativa y de la variable dependiente calidad de la gestión educativa

Correlaciones		
		ADMINISTRATIVO
CALIDAD GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	.919(**)
	Valor p (bilateral)	.000
	N	20

### IV: INTERPRETACION

Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919

### Hipótesis Específica 3

#### I: PLANTEO DE HIPOTESIS

Ho: No existe relación entre lo institucional de los directores y la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

Ha: Existe relación entre lo institucional de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

#### II : REGLA TEORICA PARA TOMA DE DECISION

Si el valor  $p = 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( Ho). Si el valor  $p < 0.05$  se acepta la hipótesis alternativa ( Ha)

#### III: ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPOTESIS

La contrastación de hipótesis utilizó el modelo de correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión institucional y de la variable dependiente calidad de la gestión educativa

Correlaciones

		INSTITUCIONAL
CALIDAD GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	.461(*)
	Valor p (bilateral)	.041
	N	20

#### IV: INTERPRETACION

Como el valor  $p = 0.041 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.461

### **1.3. DISCUSION DE RESULTADOS**

En la investigación sobre el liderazgo de los directores y su relación con la Calidad de la Gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009 se obtuvieron resultados de seis factores:: Desarrollo Institucional; Gestión, organización y administración; Procesos pedagógicos; Docentes; Estudiantes y egresados; Recursos físicos y financieros, cuyos principales resultados se detallan:

#### **FACTOR 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL**

De la encuesta realizada sobre el desarrollo Institucional y sus principales indicadores, el 70 % de los encuestados de las IE, opinan que los resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente e institucional y proyección social, están explicitados y son coherentes con los objetivos institucionales.

A su vez, un 55 % de los encuestados opinan que la misión, visión y objetivos institucionales de las IE, son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.

un 50% de los encuestados consideran que los fundamentos explicitados en el PEI, responden a las demandas educativas, regionales y locales.

#### **FACTOR 2: GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

De la encuesta realizada sobre la gestión, organización y administración, el 85% de los encuestados, están de acuerdo que las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica, bienestar institucional y proyección social.

Y un 80% de los encuestados consideran que las relaciones de confraternidad y cooperación, son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.

Un 75 % de los encuestados consideran que la oportunidad y calidad de los servicios administrativos, están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.

Sólo un 65% de los encuestados consideran, que los directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas, que promueven iniciativa y creatividad en los actos educativos.

### **FACTOR 3: PROCESOS PEDAGÓGICOS**

De la encuesta realizada sobre los procesos pedagógicos, un 90% de los encuestados opinan que las actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social, son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos.

El 85% de los encuestados, están de acuerdo que las características de los estudiantes al concluir los estudios, corresponden a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el PEI.

Y otro 85% de los encuestados, están de acuerdo que el proyecto curricular del centro garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes.

El 80% de los encuestados, están de acuerdo que el proyecto curricular del centro, DCB y características deseables de los adolescentes y jóvenes, guardan coherencia entre sí.

Un 80% están de acuerdo que las sesiones de clase, desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares, para promover

el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión.

Otro 80% de los encuestados están de acuerdo que la metodología empleada por docentes, facilita el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos.

Sólo un 75% de los encuestados consideran que las características deseables de los adolescentes y jóvenes están en coherencia con las demandas de formación integral y se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión.

#### **FACTOR 4: DOCENTES**

De la encuesta realizada a docentes, un 95% de los encuestados opinan que los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes.

Otro 90% de los encuestados opinan que el desempeño docente expresa valoración del sentido ético, del rol mediador en la construcción de conocimientos y la suficiente autonomía profesional en la institución

Sólo un 80% de los encuestados, opinan que los criterios y modos de selección y distribución del personal, posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos.

Otro 80% opinan que los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución

## **FACTOR 5: ESTUDIANTES Y EGRESADOS**

De la encuesta realizada a estudiantes y egresados, un 80% opinan que las orientaciones, normas y procedimientos de admisión y matrícula de estudiantes, son coherentes con la naturaleza del nivel y el PEI.

El 75% de los encuestados opinan que los padres de familia son convocados e intervienen en procesos de enseñanza –aprendizaje de acuerdo a su formación profesional.

Un 70% de los encuestados opinan que como estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.

Un 65% de los estudiantes y egresados encuestados opinan que aportan con efectividad al desarrollo de la institución.

Otro 60% de encuestados opinan que los estudiantes participan activamente en la construcción de aprendizajes a través de talleres, grupos de estudio, proyectos de aprendizajes u otras estrategias didácticas.

El 65% de los encuestados opinan que la coordinación y comunicación institucional con los padres de familia es fluida y permanente.

El 60% de los encuestados opinan que los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral

Finalmente, un 55% de los encuestados opinan que las estrategias adoptadas, favorecen la permanencia y la culminación de los estudios de secundaria

## **FACTOR 6: RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS**

De la encuesta realizada sobre los recursos físicos y financieros, un 55% de los encuestados opinan que los ambientes físicos de las instituciones educativas, son seguros y adecuados a sus respectivas funciones.

Otro 50% de los encuestados opinan que los ambientes físicos de la institución, guardan proporción con la cantidad de población usuaria.

## CONCLUSIONES

- 1.- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949

- 2.- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.

Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937

- 3.- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919

4.- Como el valor  $p = 0.041 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009

Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.461

## RECOMENDACIONES

- 1.- La calidad es un tema que debe promoverse en todos los sectores de la educación. Si bien es cierto que el gobierno peruano cumpliendo su compromiso como país firmante en las cumbres de Jontiem y Dakar, ha implementado de materiales a las instituciones educativas del país, no lo ha hecho con la gran tarea cual es de capacitar y educar a los docentes en temas de calidad de la gestión educativa.
- 2.- Sólo a través de la capacitación en calidad de la gestión, que es una herramienta importante, se podrá llegar y mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre y cuando el gobierno tenga la misión de cumplir el acuerdo nacional, cual es de incrementar anualmente mayor inversión al sector educativo y de esta forma se logrará la calidad educativa, que es la base para la educación para el desarrollo sostenible.
- 3- Las instituciones de educación superior que desempeñan un rol vital, formando a futuros profesionales, tienen la misión de crear una base de trabajos de investigación para el desarrollo de la calidad de la gestión de las regiones, a través de la extensión y proyección social ; orientar a las comunidades a manejar los recursos humanos con un modelo de educación sostenible.

4.- Ante la evolución del concepto desarrollo, que pasó de ser estrictamente economicista a una concepción más humana, globalizante y sostenible, incorporándose luego a este concepto el derecho de las futuras generaciones a vivir en un planeta más equilibrado y justo; supone también entender a la educación, como parte intrínseca e indisoluble del desarrollo. Y como función constructiva que tiene la educación debe garantizar la sostenibilidad a través de la calidad de la gestión; requiere los futuros gobiernos por lo tanto, el destinar más presupuesto al sector educación, que permita lograr mejores capacitaciones de los docentes, para lograr en un mediano plazo el mejoramiento continuo del sector educación y lograr sostenibilidad de los educandos en sus niveles básicos y superior.

## BIBLIOGRAFIA

### REFERIDA AL TEMA

1. APEL, JORGE, (1982), *Evaluar e Informar.*, Editorial Alque Argentina,
2. BARRIOS, O; BRAVO, S & VARGAS, D. (2003). Origen y Perfil del Joven emprendedor Chileno. 1°ed, Universidad de Chile. Chile. 125 p.
3. BERNAL, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. 2da ed. Pearson. Colombia. 283 p.
4. BONILLA, G. (1992). Métodos Prácticos e Inferencia Estadística. 2da ed. UCA-EDITORES, el Salvador. 344 p.
5. CASTRO, E. (1999). La Metodología de la Investigación Científica. 1° ed. Universidad Cristiana maría Inmaculada, Lima. 147 p.
6. Calero C (2006). Gestión Educativa. Ediciones Abedul, Perú, 364p
7. CANALES QUEVEDO, Isaac. (1996), *Evaluación Educativa*. 1 era. Ed. UNMSM.PPD. Lima .
8. CANO, Elena:, ( 2005), *Cómo mejorar las competencias docentes*. Edit. Grao. Barcelona. .
9. Delors J. (1996). "La educación encierra un tesoro" Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI'. Ediciones Santillana-Unesco, Madrid. 45 p.

10. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. 1992 "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003
11. JARAMILLO, M & PARODI, S (2003). Jóvenes Emprendedores. 1° ed. Instituto de Apoyo, Lima. 129 p.
12. MARTÍNEZ, N. (2004). Análisis de la Capacidad Emprendedora de los Microempresarios del Sector Turismo. Tesina: Universidad Austral de Chile, Chile. 43 p.
13. MASON, R; LIND, D & MARCHAL, W. (1995) Estadística Para Administración y Economía. 10° ed. Alfa omega, México. 795 p.
14. SOLDI, L. (2003). Desarrollo de la Capacidad Empresarial de la Población Rural y las Mujeres. Folleto presentado por la ONUDI. VIENA. 32 P.
15. (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996)
16. Ministerio de Educación.(2005). La otra Educación. Lima - Perú. Quebecor World Perú. S.A 310 p.
17. Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. IIPE Buenos Aires. 2000 Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
18. Programa de Estadísticas y Programas Laborales (PEEL) del Ministerio de Trabajo, en el informe del año 2005.  
Las definiciones que el cita son resultado del evento: "El impacto de la cultura emprendedora" realizado en la ciudad de La Paz, Bolivia el 2 de diciembre del 2003 por Funda-Pro.
19. DELGADO, Kenneth (2002), Educación Participativa Pag. 21 – Editorial San Marcos.

## **REFERIDA A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

20. MEJIA MEJIA, ELIAS,(2008), Investigación en educación, 1ª Edición, UNMSM, Lima Perú

- 21 MURRAY R. *Estadística*. (1970, Colección Schaum. Libros Mc Graw-Hill. Colombia. .
- a. NAGHI N. Mohammand (1997): *Metodología de la Investigación*.
  - b. PISCOYA H., Luis (1987) *Investigación Científica y Educacional*. Editorial Amaro. Lima, 1987.
  - c. PINEDO T. David: (1983), *Estadística Aplicada a la Administración Educativa*. **Editorial Educativa INIDE. Lima. 1983.**

## BIBLIOGRAFIA VIRTUAL

- 1) <http://www.alambre.info/2006/10/30/como-saber-si-eres-un-emprendedor/>
- 2) <http://www.alambre.info/2006/10/30/como-saber-si-eres-un-emprendedor/>
- 3) <http://www.alambre.info/2006/10/30/como-saber-si-eres-un-emprendedor/>
- 4) [http://www.bumeran.com.ar/articulos\\_aplicantes/210/2540/perfildeunemprendedor.html](http://www.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/210/2540/perfildeunemprendedor.html).
- 5) [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2003/barrios\\_o/html/index-frames.html](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2003/barrios_o/html/index-frames.html)
- 6) [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/vargas\\_vg/pdf/vargas\\_vg.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/vargas_vg/pdf/vargas_vg.pdf)
- 7) [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/mansilla\\_gj/pdf/mansilla\\_gj.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/mansilla_gj/pdf/mansilla_gj.pdf)
- 8) [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/barreda\\_cb/pdf/barreda\\_cb.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/barreda_cb/pdf/barreda_cb.pdf)
- 9) <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%205/oportunidadesyvisionarios.htm>. LAS OPORTUNIDADES Y LOS VISIONARIOS.
- 10) <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestión.htm>.
- 11) <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%203/innovating.htm>. LA INNOVACIÓN ES MÁS QUE INGENIO
- 12) <http://www.mintra.gob.pe/peel/index.htm>. Definición de emprendedor
- 13) [http://www.nuevomileniooperu.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=49](http://www.nuevomileniooperu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=49) Emprendedurismo
- 14) <http://produccionintelectual.nur.edu/archivos/emprendedurismo.pdf>

## **ANEXOS**

- ? Cuadro de consistencia
- ? Instrumentos de recolección de datos

## LIDERAZGO Y CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENCUESTA ANONIMA

Señor(a) (ita)

Se agradece anticipadamente su participación en esta encuesta

INSTITUCIÓN.....

DIRECTIVO ( )

DOCENTE ( )

ADMINISTRATIVO ( )

*Marcar con una X en el casillero que según usted considere*

1. Totalmente en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. De Acuerdo 4. Totalmente en Desacuerdo

### FACTOR I: DESARROLLO INSTITUCIONAL

Se refiere al desarrollo estratégico de la institución, es decir, al horizonte que se pretende alcanzar en función de los nuevos paradigmas de desarrollo humano y del aprendizaje, teniendo como instrumento fundamental el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

CARÁCTERÍSTICAS DE CALIDAD	POSIBLES ASPECTOS A EVALUAR	INDICADORES	1	2	3	4
1. Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local y con las exigencias de calidad educativa	1.1. Coherencia del PEI con las políticas educativas nacionales de desarrollo humano y calidad educativa	? La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa				
		? Los Resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente e institucional y proyección social están explicitados y son coherentes con los objetivos institucionales				
		? Las Orientaciones pedagógicas que promueven el aprendizaje protagónico de los estudiantes y el rol docente renovado son integrales, claras y precisas.				
	1.2 Coherencia del PEI con las demandas de desarrollo humano y calidad educativa regional y local	? Los Fundamentos explicitados en el PEI responden a las demandas educativas regionales y locales				
? La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles regional y local						
2. Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa.	2.1 Proceso de elaboración del PEI	? La Participación orgánica y activa de actores educativos en elaboración del PEI es práctica institucionalizada.				

3. Proyecto Educativo Institucional se concreta en la vida institucional	3.1 Aplicación del PEI en la planificación institucional	? El Plan anual de trabajo institucional concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.	1	2	3	4
	3.2 Concreción del PEI en los procesos de organización y ejecución institucional	? La Organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas.				
		? Los Proyectos de innovación de la institución en marcha				
		? Las Relaciones interinstitucionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente.				
	3.3 Evaluación de la concreción del PEI	? Las Evaluaciones periódicas de la aplicación del PEI es práctica institucional y producen reajustes y mejoras.				

## FACTOR 2: GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Se destaca la gestión, organización y administración institucional como elementos al servicio de la calidad educativa y el desarrollo institucional.

CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	POSIBLES ASPECTOS A EVALUAR	INDICADORES	1	2	3	4
4. Organización institucional funciona de manera eficiente en el corto plazo haciendo posible el logro de los objetivos	4.1 Orientaciones de corto plazo de la conducción institucional	? Las Directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas que promueven iniciativa y creatividad en los actos educativos				
	4.2 Orientaciones de largo plazo de la conducción institucional	? Los Directivos de la institución lideran y orientan la concreción del PEI				
	4.3 Información y motivación de los actores educativos	? Los Estamentos de la comunidad educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.				
5. Organización institucional en su capacidad operativa funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de los objetivos	5.1 Funcionalidad de la estructura organizativa	? La Estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos.				
	5.2 Mecanismos de Interacción interna	? Los Mecanismos de toma de decisiones de información y de comunicación establecidos en diversos documentos y practicados.				
	5.3 Orientación de la política educativa	? Las Acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica, bienestar institucional y proyección social.				
	5.4 Asignación de cargos y responsabilidades	? La Asignación transparente y ética e cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento de objetivos institucionales y de los roles de los actos educativos.				
	5.5 Interacción externa con otras instituciones	? La Coordinación Interinstitucional fortalece la capacidad operativa de la institución y amplía su campo de acción local y regional.				

	5.6 Evaluación de la funcionalidad organizativa	? Las Formas de organización y mecanismos de interacción son evaluados y mejorados de manera continua por los Directivos				
6. Actores educativos trabajan en un clima de buena relaciones interpersonales y con actitud de mejora continua	6.1 Clima laboral	? Las Relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.				
		? Las Formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.				
	6.2 Actitud innovadora del personal	? La Actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.				
7. Procesos administrativos fáciles y eficientes para los estudiantes	7.1 Normatividad de los procesos administrativos	? Los Procesos administrativos institucionales son normados con claridad				
	7.2 Oportunidad y calidad de los servicios administrativos	? La oportunidad y calidad de los servicios administrativos están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.				
	7.3 Suficiencia e idoneidad de los encargados de los procesos administrativos	? El personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución.				
		? Formación laboral o profesional del personal administrativo es idóneo para la función que desempeña.				
		? Personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.				

### **FACTOR 3: PROCESOS PEDAGÓGICOS**

Se considera como procesos pedagógicos a la planificación, ejecución y evaluación del quehacer pedagógico destinados al logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes.

<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CALIDAD</b>	<b>POSIBLES ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
8. Características deseables de los adolescentes y jóvenes son pertinentes e innovadoras frente a las demandas integrales de desarrollo personal, de la localidad y del entorno mayor.	8.1 Elaboración de las características deseables de los adolescentes y jóvenes	? Los factores educativos participan en la elaboración de las características deseables de los adolescentes y jóvenes				
	8.2 Coherencia de las características deseables de los adolescentes y jóvenes con las demandas de formación integral.	? Las Características deseables de los adolescentes y jóvenes en coherencia con las demandas de formación integral se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión.				
	8.3 Seguimiento del logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes	? El seguimiento del logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes se realiza utilizando múltiples estrategias				
	8.4 Características alcanzadas de los adolescentes y jóvenes en relación a las características deseables	? Las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponde a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el PEI				
9. Planificación curricular garantiza estratégicamente el logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes y los medios para conseguirlo	9.1 Proyecto Curricular de Centro en relación a las características deseables de estudiantes y el PEI	? El Proyecto Curricular del centro garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes				
		? El Proyecto Curricular del centro que explicita la naturaleza del nivel y facilita la concreción del PEI.				
	9.2 Proyecto Curricular de Centro en relación a las demandas sociales	? El Proyecto Curricular de Centro evidencia las necesidades de aprendizajes para el desarrollo local y regional				
	9.3 Proyecto Curricular de Centro, DCB y programación curricular	? El Proyecto Curricular de Centro, DCB y características deseables de los adolescentes y jóvenes guardan coherencia entre sí.				
		? Las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación.				

	9.4 Contenidos transversales	? Los Principios educativos y otros contenidos transversales son incluidos de manera adecuada en la programación curricular				
	9.5 Trabajo curricular continuo	? Las Estrategias de trabajo curricular en forma continua se realizan satisfactoriamente como parte del Plan Anual.				
10 Ejecución curricular es coherente con la planificación y está atenta a las necesidades que se presentan en el proceso y entorno.	10.1 Desarrollo de los elementos curriculares en las sesiones de clase.	? Las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión.				
	10.2 Metodología propuesta y empleada por los docentes	? La Metodología empleada por docentes facilita el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos.				
	10.3 Empatía docente - alumno	? La relación empática y de mutuo aprendizaje entre docentes y alumnos evidencian valores y principios sociales, especialmente los asumidos por el PEI				
		? La Relación interpersonal que se realiza entre docentes y alumnos tiene alto valor formativo				
	10.4 Medios y materiales educativos	? Los Medios y materiales educativos permiten el protagonismo de los alumnos en la construcción de conocimientos significativos pertinentes				
	10.5 Actividades formativas diversas	? Las Actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos.				
11. Evaluación permanente y utilizada como mecanismo en el mejoramiento	11.1 Concepción y formas de evaluación del aprendizaje	? Las concepciones y formas de evaluación del aprendizaje aplicadas por los adolescentes son satisfactorias y promueven la mejora de los aprendizajes				

	11.2 Aplicación coherente de la evaluación	? Las acciones de evaluación se realizan en función del PEI y otros documentos técnico pedagógicos				
	11.3 Coherencia entre lo que se quiere evaluar y las técnicas e instrumentos	? Los instrumentos de evaluación aplicados corresponden a los aspectos a evaluar y explicitan adecuadamente los objetivos e indicadores.				
	11.4 Uso de los resultados de la evaluación	? La evaluación mejora los procesos formativos con reconocimiento de docentes y estudiantes				
	11.5 Autoevaluación docente	? Los docentes registran y autoevalúan su práctica pedagógica, desarrollando mejoras que son reconocidas por la institución y los estudiantes				

**FACTORES 4: DOCENTES**

El profesorado es el factor movilizador de los procesos de aprendizaje y articulador de los factores del quehacer educativo.

<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CALIDAD</b>	<b>POSIBLES ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
12. Docentes de Educación Secundaria tienen competencias profesionales acordes a los requeridos en el nivel y el perfil docente establecido	12.1 Selección y distribución del personal docente	? Los Criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos				
	12.2 Seguimiento del desempeño docente	? El Desempeño docente registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo				
	12.3 Concepción del quehacer educativo y valoración del rol docente	? El Desempeño docente expresa valoración del sentido ético, del rol mediador en la construcción de conocimientos y la suficiente autonomía profesional en la institución				
13. Equipo docente es competente en accionar individual y en equipo	13.1 Dominio de especialidad	? Los Docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución				
	13.2 Uso de enfoques y metodologías	? Los Docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes				
	13.3 Accionar pedagógico de acuerdo a normas	? Los Docentes tienen un desempeño regulado por normas explicitadas en documentos de la institución				
	13.4 Trabajo en equipo	? Los Docentes realizan actividades sistemáticas de trabajo en equipo que fortalecen sus capacidades individuales y grupales.				
	13.5 Evaluación y reconocimiento al desempeño	? Los Docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.				

14 Procesos de capacitación y perfeccionamiento docentes se realizan de acuerdo a las necesidades y proyecciones institucionales	14.1 Selección para los procesos de capacitación	? La Capacitación continua de docentes cuenta con criterios y mecanismos claramente estructurados, participativos y eficientes.				
	14.2 Seguimiento de capacitaciones	? Las Capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones				
	14.3 Relación entre capacitación docente y desempeño profesional	? La Capacitación docente produce los resultados esperados en el mejoramiento de las labores pedagógicas				
15. Docentes organizados participan en toma de decisiones correspondientes a sus funciones y condiciones laborales	15.1 Organización y participación docente	? Los Niveles de organización y participación docente en acciones de desarrollo institucional y mejoramiento de condiciones profesionales en pleno funcionamiento y verificables en actas, memorias y otros documentos.				
16. Docentes de Educación Secundaria crean y recrean conocimiento	16.1 Actitud innovadora del docente	? La Actitud permanente de búsqueda, análisis e innovación educativa del docente produce mejoría pedagógica				
	16.2 Innovaciones realizadas por los docentes	? Las Innovaciones pedagógicas orientadas a crear y recrear el conocimiento desarrollados y registradas				

**FACTOR 5: ESTUDIANTES Y EGRESADOS**

Se consideran la efectividad y calidad de los procesos de ingreso y retención de los estudiantes, de la participación estudiantil en su formación y en organismos institucionales, así como de los servicios estudiantiles.

CARÁCTERÍSTICAS DE CALIDAD	POSIBLES ASPECTOS A EVALUAR	INDICADORES	1	2	3	4
17. Universo de estudiantes admitidos guardan relación con capacidad de atención y exigencias de la institución	17.1 Exigencias y mecanismos de evaluación para el ingreso de estudiantes	? Las Orientaciones, normas y procedimientos de admisión y matrícula de estudiantes son coherentes con la naturaleza del nivel y el PEI				
	17.2 Concordancia entre los estudiantes admitidos y la capacidad de atención	? La Cobertura de atención a los estudiantes son compatibles con el plantel docente, recursos académicos y físicos disponibles en la institución.				
18. Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes.	18.1 Participación estudiantil en la planificación curricular	? Los Estudiantes participan de manera orgánica en la planificación curricular a través de reuniones o otras estrategias.				
	18.2 Protagonismo de estudiantes en su aprendizaje	? Los Estudiantes participan activamente en la construcción de aprendizajes a través de talleres, grupos de estudio, proyectos de aprendizajes u otras estrategias didácticas.				
	18.3 Participación de estudiantes en diversas actividades de formación	? Los Estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.				
	18.4 Autoevaluación de estudiantes	? Los Estudiantes aplican instrumentos de autoevaluación en las clases de las diversas áreas de estudio.				
19 Estudiantes organizados participan en organismos institucionales en un ambiente favorable para su aprendizaje y formación integral.	19.1 Orientaciones institucionales para la participación estudiantil	? Los Criterios y lineamientos de participación estudiantil establecidos democráticamente.				
	19.2 Espacios y estrategias para la participación estudiantil	? Los Estudiantes participan en organismos institucionales de manera efectiva compartiendo decisiones				

	19.3 Aportes de la participación estudiantil	? Los Estudiantes aportan con efectividad al desarrollo de la institución.				
	19.4 Políticas y estrategias sobre estímulos a los estudiantes	? Los Estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral				
	19.5 Servicios estudiantiles	? Los Servicios brindados a los estudiantes favorecen su permanencia y formación integral.				
20. Deserción de estudiantes es evaluada, creando mecanismos para su control	20.1 Selección y absorción de estudiantes	? La Información estadística e histórica de estudiantes ingresantes es consistente y actualizada.				
	20.2 Registro de estudiantes matriculados y asistentes	? La Información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada.				
	20.3 Estrategias de retención de estudiantes	? Las Estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación de los estudios de Secundaria				
21. Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizajes de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.	21.1 Relación institucional con padres de familia	? La Coordinación y comunicación institucional con los padres de familia es fluida y permanente.				
	21.2 Participación de padres de familia en actividades académicas	? Padres de familia son convocados e intervienen en procesos de enseñanza –aprendizaje de acuerdo a su formación profesional.				

**FACTOR 6: RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS**

Referidos a las instalaciones, equipamiento, recursos financieros con que cuenta la institución para garantizarse funcionamiento

<b>CARÁCTERÍSTICAS DE CALIDAD</b>	<b>POSIBLES ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
22. Institución tiene a su disposición una planta física segura adecuada y suficiente para el desarrollo de sus funciones	22.1 Suficiencia de espacios físicos	? Los Ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria.				
	22.1.1 Seguridad y adecuación de planta física	? Los Ambientes físicos de la institución seguros y adecuados a sus respectivas funciones				

***Muchas Gracias***