

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO EDUCATIVO SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE  
LOS DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA DEL 3°, 4° Y 5°  
DE SECUNDARIA DEL COLEGIO “MARÍA  
AUXILIADORA” DE HUAMANGA-AYACUCHO, 2011.**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención En  
Gestión De La Educación.

**AUTOR**

Virginia Filomena Areche Zarate

Lima – Perú

2013

## **DEDICATORIA**

A Dios por acompañar el inicio, el proceso y el término de cada proyecto que forma parte de su gran proyecto de Amor, en bien de las y los jóvenes.

A mis queridos padres y a mi comunidad religiosa, por su apoyo incondicional y confianza continua; indispensable para un trabajo esmerado y responsable.

## **AGRADECIMIENTOS**

“Indícame el camino que he de seguir” (Sal 142,8)

En primer lugar agradezco a Dios, dueño de mi historia por su presencia fiel y cercana, a los jóvenes que motivaron en cada momento la realización de este estudio; al Dr. Elías Mejía Mejía, Decano de la Facultad de Educación de la UNMSM, al Dr. Carlos Barriga Hernández, Director de la Unidad de Post-Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM.

Mi agradecimiento a mi Asesora Dra. Josefina García Cruz, por sus valiosas sugerencias que contribuyeron a mejorar la realización y culminación del presente trabajo de tesis.

Un gracias sincero a mis queridos Magísteres y Doctores de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación por compartir sus saberes; a los docentes, estudiantes y personal administrativo de la Institución Educativa “María Auxiliadora” de Ayacucho y a mis queridos amigos compañeros de estudio de Maestría en Mención Gestión de la Educación Sede Ayacucho, por sus experiencias compartidas de la realidad educativa de nuestros pueblos más empobrecidos y su apoyo incondicional.

## ÍNDICE GENERAL

	Págs
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.1. Problema general.....	7
1.2.2. Problemas específicos.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	11
1.5. OBJETIVOS.....	11
1.5.1. Objetivo general.....	11
1.5.2. Objetivos específicos.....	11
1.6. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	12
1.6.1. Hipótesis general.....	12
1.6.2. Hipótesis específicas.....	12
1.7. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	13
1.7.1. Variables de estudio. ....	13
1.7.2. Variables sociodemográficas.....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.2. BASES LEGALES.....	23
2.3. BASES TEÓRICAS.....	25
2.3.1. Definición de Gestión.....	25
2.3.1.1. Gestión Educativa.....	27
2.3.1.2. Enfoques de la gestión educativa.....	27
2.3.1.3. Documentos Básicos de Gestión de los Colegios Salesianos	30
2.3.2. Definición de Gestión Institucional.....	31
2.3.2.1. Dimensiones de Gestión Institucional.....	32
A. Organización.....	32

B. Liderazgo.....	37
C. Innovación.....	42
D. Evaluación.....	51
i. Evaluación institucional.....	53
ii. Los beneficios de practicar la evaluación institucional.....	54
iii. Cultura de Evaluación.....	56
iv. Evaluación y práctica evaluativa en la escuela salesiana.....	58
v. Evaluación para la resignificación de la escuela salesiana.....	59
vi. Criterios de evaluación.....	60
vii. Criterios inherentes a las perspectivas pedagógicas de referencia.....	63
E. Investigación.....	67
2.3.3. Definición de Calidad.....	71
2.3.3.1. Deming y los principios de Calidad.....	74
2.3.3.2. Concepto de la Calidad de la Educación.....	82
2.3.3.3. Principios de la Calidad en la Educación.....	84
2.3.4. Concepto de Calidad de Servicios.....	86
2.3.4.1. Dimensiones de la Calidad de los Servicios.....	88
2.3.4.2. Importancia de la Calidad de los Servicios.....	90
2.3.4.3. Modelo de Calidad en el Servicio.....	91
2.3.4.4. Principio de Gestión ISO 901.....	97
2.3.4.5. La Gestión de Calidad.....	98
2.3.5. La espiritualidad como parte integrante del desarrollo humano en la empresa.....	100
2.3.5.1. Indicadores Espirituales.....	101
2.3.6. Espiritualidad de Comunión.....	103
2.3.7. Espiritualidad Juvenil Salesiana.....	104
2.3.7.1. Vivir la Espiritualidad Juvenil Salesiana.....	107
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	108
 <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	115
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	115
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	116
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	119
3.5. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIN DE DATOS.....	119
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	120
3.7. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.....	121
3.7.1. Confiabilidad.....	122
3.7.2. Validez.....	124

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	126
4.1.1. Presentación y análisis de las características Socio-demográficas	126
4.1.2. Resultados y Alcances sobre Gestión Institucional.....	131
4.1.3. Resultados y Alcances sobre la Calidad de Servicios Educativos	137
4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	143
4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	150
CONCLUSIONES.....	153
RECOMENDACIONES.....	154
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	156

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Matriz de Consistencia.

ANEXO 2: Instrumentos de recolección de datos.

ANEXO 3: Juicio de Expertos.

ANEXO 4: Confiabilidad del instrumento.

ANEXO 5: Cálculo de las dimensiones.

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

	Pág.
Cuadro 01: El nuevo liderazgo de Álvarez.....	38
Cuadro 02: Adaptación del Modelo europeo de gestión de calidad.....	92
Cuadro 03: Modelo conceptual de calidad en el servicio de Parasuraman Zeithaml, y Berry. ....	94
Cuadro 04: Modelo resumido de Zeithaml, Parasuraman y Berry, sobre las dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios.....	95
Cuadro 05: Metas a partir de los indicadores espirituales	102
Cuadro 06: Operacionalización de las variables de estudio: gestión institucional y calidad de los servicios educativos del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho, 2011.....	118
Cuadro 07: Coeficiente de confiabilidad de los instrumentos de clima institucional y la calidad en servicios educativos aplicado a los padres de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho, 2011.....	123
Cuadro 08: Porcentaje promedio de las calificaciones de los jueces expertos.....	124
Tabla 01: Relación con la estudiante del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	126
Tabla 02: Distribución por género del padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	127
Tabla 03: Distribución por edad del padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	128
Tabla 04: Distribución del ingreso promedio familiar mensual del padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	129

Tabla 05: Distribución por género del docente del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	130
Tabla 06: Nivel de la gestión institucional según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	131
Tabla 07: Nivel de la organización según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	132
Tabla 08: Nivel del liderazgo según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	133
Tabla 09: Nivel de la innovación según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	134
Tabla 10: Nivel de la evaluación según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	135
Tabla 11: Nivel de la investigación según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	136
Tabla 12: Nivel de la calidad de servicio según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	137
Tabla 13: Nivel de fiabilidad según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	138
Tabla 14: Nivel de capacidad de respuesta según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	139
Tabla 15: Nivel de garantía según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011.....	140
Tabla 16: Nivel de empatía según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	141
Tabla 17: Nivel de elementos físicos según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	142
Tabla 18: Análisis de correspondencia entre la gestión institucional y	143

la calidad de servicios según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....

Tabla 19: Análisis de correlaciones entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	145
Tabla 20: Análisis de correlaciones entre la calidad del servicio educativo y el liderazgo de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	146
Tabla 21: Análisis de correlaciones entre la calidad del servicio educativo y la innovación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	147
Tabla 22: Análisis de correlaciones entre la calidad del servicio educativo y la evaluación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	148
Tabla 23: Análisis de correlaciones entre la calidad del servicio educativo y la investigación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<i><b>Pág.</b></i>
<b>Gráfico 01</b> Relación con la estudiante del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	127
<b>Gráfico 02</b> Distribución por género del padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	127
<b>Gráfico 03</b> Distribución por edad del padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	128
<b>Gráfico 04</b> Distribución del ingreso promedio familiar mensual del padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011	129
<b>Gráfico 05</b> Distribución por género del docente del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	130
<b>Gráfico 06</b> Nivel de la gestión institucional según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	131
<b>Gráfico 07</b> Nivel de la organización según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	132
<b>Gráfico 08</b> Nivel del liderazgo según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	133
<b>Gráfico 09</b> Nivel de innovación según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	134
<b>Gráfico 10</b> Nivel de evaluación según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	135
<b>Gráfico 11</b> Nivel de la investigación según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	136
<b>Gráfico 12</b> Nivel de la calidad de servicio según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	137
<b>Gráfico 13</b> Nivel de fiabilidad según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	138

<b>Gráfico 14</b>	Nivel de capacidad de respuesta según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	139
<b>Gráfico 15</b>	Nivel de garantía según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	140
<b>Gráfico 16</b>	Nivel de empatía según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	141
<b>Gráfico 17</b>	Nivel de elementos físicos según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	142
<b>Gráfico 18</b>	Mapa perceptual la gestión institucional y la calidad de servicio según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011.....	144

## RESUMEN

El presente es el informe final de una investigación de tipo descriptivo y correlacional, debido a que persiguió como objetivo determinar la asociación entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia de las estudiantes del 3º, 4º y 5º del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho 2011. Dicha investigación corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal ya que se recolecta la información suministrando una sola vez los instrumentos. Se aplicó la técnica de la encuesta, a 145 padres de familia y 21 docentes que conforman la muestra, y se usó como instrumento el cuestionario estructurado por ítems en escala likert.

Los resultados arrojaron la existencia de una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo ( $r= 77.4\%$ ,  $\text{Chi}^2=126.546$ ;  $p\text{-valor}=0.000 < 0.05$ ; Inercia =72.2%). Además cabe resaltar que la dimensión de la gestión institucional más asociada a la calidad de servicio educativo resultó ser el liderazgo ( $r=97.1\%$ ;  $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ ). Si bien es cierto los resultados encontrados muestran un alto nivel tanto en la gestión institucional ( $p=76.5\%$ ;) como en la calidad de servicio educativo ( $p=71.1\%$ ), es de notar que el 29.66% de los padres de familia opinan que el nivel de la organización del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo, siendo este uno de los puntos sensibles a tocar en la toma de decisiones.

Constatamos que el equipo directivo posee un liderazgo, que debe continuar dando respuesta a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, implicándolos, estableciendo una relación ético- moral, preocupándose por valores como libertad, justicia y equidad; debe fortalecer una visión de la escuela logrando, para su realización, el compromiso de los otros miembros y de la comunidad, convirtiendo a sus docentes en líderes de la actividad educativa de la que es responsable.

**Palabras claves:** *gestión institucional, calidad de servicio educativo, organización, liderazgo, innovación, evaluación, investigación, fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, empatía, elementos físicos.*

## **ABSTRACT**

This is the final report of an investigation of descriptive and correlational, because they pursued to aimed to determine the association between corporate management and the quality of educational service as perceived by teachers and parents of students of the 3rd, 4th and 5th Association of Mary Help of Ayacucho 2011. This research is for a non-experimental, cross-sectional as providing information is collected only once the instruments. Technique was applied to the survey, 145 parents and 21 teachers from the exhibit, and was used as a tool for the structured questionnaire likert scale items.

The results showed the existence of a significant association between corporate management and the quality of education ( $r = 77.4\%$ ,  $\text{Chi}^2 = 126546$ ,  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ; Inertia = 72.2%). Also worth noting that the management dimension associated institutional quality educational service proved leadership ( $r = 97.1\%$ ,  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ). While the results show a high level both in institutional management ( $p = 76.5\%$ ;) and the quality of educational services ( $p = 71.1\%$ ), it is noteworthy that the 29.66% of parents believe that the level of organization of the College Mary Help of Ayacucho is low, being one of the sensitive points to play in decision-making.

We note that management has a leadership, which must continue to respond to the needs of the members of the educational community, involving them, establishing a relationship of ethics and morality, worrying about values such as freedom, justice and equity, should strengthen a vision of school making, for its realization, the commitment of the other members and the community, their teachers becoming leaders in the educational activity that is responsible.

**Key words:** *Institutional climate, quality of educational service, organization,*

*leadership, innovation, evaluation, research, reliability, responsiveness,  
assurance, empathy, physical elements.*

## INTRODUCCIÓN

En el Perú de hoy el tema educativo va tomando cada vez mayor importancia en las diversas esferas de la sociedad; los alumnos y la comunidad acceden a los servicios educativos como un medio para mejorar su formación humana y profesional, es decir, su calidad de vida; resulta por tanto importante el trabajo corresponsable de todos los actores dentro de una institución educativa, y por ende de la sociedad en general.

Esta realidad conlleva a tomar en cuenta el estilo de gestión de las instituciones educativas, y por tanto que para una gestión institucional de calidad es necesario que los servicios educativos sean también de calidad. Se percibe además que la calidad del servicio en las escuelas, se está convirtiendo cada vez más en un requisito imprescindible.

De esta forma, la calidad se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a las instituciones que tratan de alcanzarla y más aún a las instituciones que tienen como misión la formación de personas íntegras, comprometidas con una sociedad cada vez más cambiante y coyuntural.

Ante la emergencia educativa, se nos exigen ciertas líneas directrices muy bien expresadas por su santidad Benedicto XVI en su Carta a su diócesis de Roma (2008), sobre la Urgencia de la Educación, cuando expresa: “la educación no puede prescindir del prestigio que hace creíble el ejercicio de la autoridad. Es fruto de la experiencia y la competencia, pero se adquiere sobre todo con la coherencia de la propia vida y con la implicación personal, expresión del amor verdadero. Por consiguiente, el educador es un testigo de la verdad y del bien; ciertamente, también él es frágil y puede tener fallas, pero siempre tratará de ponerse de nuevo en sintonía en su misión”.

Lo fundamental en la propuesta educativa es que la educación debe estar centrada en el valor de la persona, porque ella es el núcleo de la nueva cultura.

En este contexto se considera oportuno la realización de la investigación, titulada: “La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del Colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011 provincia de Huamanga, distrito de Ayacucho- Perú.”

En este sentido, a través de la presente investigación, se busca determinar la relación de ambas variables: la gestión institucional y la calidad del servicio educativo y además la relación que existe entre cada una de las dimensiones de la gestión institucional y la calidad de los servicios y precisar alternativas a considerar para elevar la calidad de los procesos de gestión: -favoreciendo en las instituciones educativas la formación integral de los educandos siendo protagonistas de su aprendizaje y de su formación humana, profesional y vocacional; -ejerciendo su liderazgo al servicio del cambio social y de la construcción del reino; -forjándose una personalidad libre, justa y pacificadora viviendo los valores del Sistema Preventivo, desarrollando el pensamiento divergente y la creatividad en la búsqueda del bien común.

El lugar en el que se lleva a cabo el estudio es el Colegio María Auxiliadora de Ayacucho, donde los docentes y los padres de familia de las estudiantes del 3º, 4º y 5º de secundaria manifiestan su percepción sobre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo.

La presente investigación está dividida en cuatro partes.

En la primera, se presenta el planteamiento del problema, el mismo que describe los puntos esenciales tales como la formulación del problema general y los específicos, el objetivo general y los específicos, la justificación del estudio, la formulación de la hipótesis general y las específicas, además de la identificación y clasificación de las variables de estudio.

En la segunda, el marco teórico como fundamento científico del estudio, se considera: -Los antecedentes teóricos, en los que consignamos las conclusiones esenciales a las que han llegado otros investigadores respecto a temas relacionados, y esto en el ámbito nacional como internacional; -las bases legales de la Constitución peruana; -las bases teóricas centradas en los temas nucleares relacionados con las variables de estudio, siendo éstas la gestión institucional, con sus respectivas dimensiones: organización educativa, liderazgo, innovación, evaluación y la investigación; así mismo la calidad de servicio, que considera la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la garantía, la empatía, los elementos físicos, para finalizar con la definición de los términos básicos.

En la tercera se plantea un punto necesario de la investigación a analizar, que es la metodología de la investigación. Iniciamos con la tipificación de la investigación, y se presenta el diseño que nos permitirá cumplir con los objetivos del estudio. Se identificará la población y muestra, se definirá el tipo de muestreo a usarse, así como la determinación del tamaño de la muestra. Además se explicará la técnica e instrumento de recolección de datos, el análisis e interpretación de la información, y la obtención de la confiabilidad y validez del instrumento.

En la cuarta se hace la presentación y el análisis de los resultados. Se muestra la secuencia de análisis, incluyendo estadísticas descriptivas y análisis no paramétricos. Se explica los contrastes de prueba de hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones que, como todo trabajo de investigación desplegado, demuestran la prueba de hipótesis y las recomendaciones adecuadas para superar la situación problemática. Se unen la bibliografía y los anexos.

Que el trabajo sea un aporte para seguir profundizando la importancia de una adecuada gestión educativa y tomar las opciones pertinentes para accionar en este campo donde se forjan los ciudadanos del presente y del futuro.

**CAPÍTULO I:**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

# **CAPÍTULO I:**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Ante los retos que vive la educación, y por tanto la educación católica en América Latina y el Caribe, en el contexto de la posmodernidad donde se vive en un mundo de secularización, de relativismo moral y ético, de subjetividad, de ausencia de Dios y de una antropología reduccionista que privilegia los sentimientos y las emociones -que si bien son una dimensión importante del ser humano no pueden prescindir de la razón y del espíritu- el colegio “MARÍA AUXILIADORA” de Ayacucho, provincia de Huamanga, consciente de su misión educativa, percibe la necesidad de gestionar con un nuevo estilo, favoreciendo un servicio educativo de calidad, para una formación integral de las educandas.

Es de saber que la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerenciales, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras.

En este orden de ideas, podemos decir, que la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, por lo que las administraciones la emprenden para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y de dirección, con el resguardo y la puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo orientados a la calidad. En este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, a sus políticas, a su organización y a su rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; para lograrlo es necesario coordinar esfuerzos y convertir las decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y de alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

Según Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas particulares y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer presente en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Numerosas acciones sistemáticas, que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, avanzan con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente en favor de una educación básica de calidad.

Por tanto, podemos decir, que la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, se convierte en una acción estratégica orientada a promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura

evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional -vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional.

Además, Ruiz (2009), señala que la realidad actual nos hace ver que para un desarrollo institucional adecuado resulta necesaria una gestión institucional de calidad. Luego, para una gestión institucional de calidad es necesario que los servicios educativos sean también de calidad. Se percibe además que la calidad del servicio en las escuelas, se está convirtiendo cada vez más en un requisito imprescindible de calidad. De esta forma, se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

En este sentido, a través de la presente investigación se busca determinar la relación que existe entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo, y precisar alternativas que eleven la calidad de los procesos de gestión, para que así la educación en las instituciones educativas favorezcan la formación integral de los educandos, y estén preparados a convivir con los desafíos de una sociedad en continuo cambio. Porque de no ser así, se estaría corriendo el riesgo de seguir accionando como siempre, y peor aún con modelos tradicionales que no contribuyen a dar respuesta a estos nuevos retos. Resulta importante tener clara la identidad de la escuela católica, que ayude a seguir de cerca los retos, los criterios y las líneas de acción que deben asumir los directivos, los maestros, el personal administrativo y de servicios generales, los padres de familia y los estudiantes de los centros educativos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida la gestión institucional se relaciona con la calidad en el servicio educativo, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011?.

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿ En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011?.
2. ¿ En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011?.
3. ¿ En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011?.
4. ¿ En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011?.
5. ¿ En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011?.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El tema educativo va tomando cada vez más relevancia a nivel mundial. En los objetivos de Desarrollo del Milenio, creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para reducir la pobreza mundial a la mitad para el año 2015, se contempla lograr la enseñanza primaria universal y se señala que “la calidad de la educación, es tan importante como la matrícula”. Este enunciado es conocido por 190 países que integran la ONU, entre ellos el Perú.

El Perú no puede estar al margen de este tema, que representa un reto más para la educación; el trabajo investigativo que aquí se presenta pretende aportar elementos para que esto sea una realidad, desde el campo de la gestión institucional y la calidad de servicio educativo.

Muchos expertos en este ámbito, coinciden que para que esto sea una realidad, la educación tiene que ser de calidad. Esto conlleva a tomar en cuenta el estilo de gestión de las instituciones educativas y bien sabemos que para una gestión institucional de calidad es necesario que los servicios educativos sean también de calidad. Se percibe además que la calidad del servicio en las escuelas, se está convirtiendo cada vez más en un requisito imprescindible de calidad (Ruiz 2002).

Como afirma Cassasus (2005) uno de los grandes desafíos que debe enfrentar las estructuras administrativas de las escuelas para un verdadero cambio educativo es el logro de una gestión institucional educativa eficaz.

El interés de este trabajo investigativo, es a favor del joven: centro de la educación. Esto conlleva a que las propuestas educativas sean de calidad, desde una política educativa que favorezca el trabajo, como las enmarcadas en el ACUERDO NACIONAL, suscrito el 2002, que define la visión consensuada de la educación en los términos siguientes:

“Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando el capital cultural-natural con los avances mundiales”.

Para el logro de esta visión, resulta importante considerar lo descrito en la Ley N° 28044 - Ley General de Educación y su modificatoria la Ley N° 28123, que establecen los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano, el mismo que comprende, entre otros; señalando que es descentralizada, simplificada, participativa y flexible; que se ejecuta en un marco de respeto a la

autonomía pedagógica y de gestión que favorece la acción educativa y determina las instancias de gestión educativa descentralizada con la institución educativa, la unidad de gestión local y la dirección regional de educación.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación, es esencial para desarrollar la personalidad e implementar otros derechos.”

En este orden de ideas, el derecho a la educación, que toda persona posee, va más allá del acceso a la escuela; implica garantizar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo. En este contexto, la calidad de la educación, debe considerar que un mayor nivel educativo es fundamental para el desarrollo humano de un país, tanto para elevar la productividad como para fortalecer la democracia y alcanzar una mejor calidad de vida. Además, se establece que una educación es de calidad si ofrece el apoyo que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones para aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo a sus capacidades. Logrando de esta manera las condiciones necesarias para una formación integral de la persona, ciudadanos del hoy y del mañana.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La gestión institucional es una de las bases del funcionamiento de objetivos propuestos, es la garante de aplicar con la participación de todos los actores las políticas educativas planteadas por el nivel central y por ende es la responsable del nivel de eficiencia que exhibe la escuela. A través de la presente investigación se pretende generar conocimientos y/o sugerir posibles soluciones a las debilidades detectadas en el proceso de investigación para una mejor gestión institucional en el colegio “María Auxiliadora” de la ciudad de Ayacucho y elevar la calidad de los servicios educativos, favoreciendo la formación integral de las jóvenes, haciendo extensivas sus bondades a la sociedad. Además, al establecer la relación de ambas variables se podrá enriquecer la información y la construcción de los conocimientos, teorías, respecto a la gestión de la institución y la calidad de los servicios de las instituciones en cuyos ambientes los alumnos se forman integralmente para responder a las exigencias de un mundo cada vez más cambiante. Con esta relación, partiendo de la percepción de los padres de familia y educadores, también obtendremos en qué medida la gestión institucional se relaciona con cada una de las dimensiones de la calidad de los servicios educativos que presta la institución, lo que nos ayudará a detectar específicamente aquellos aspectos a replantear, mejorar y potenciar .

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida la gestión institucional se relaciona con la calidad de los servicios educativos, según la percepción los docentes y padres de familia del 3° 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Establecer en qué medida la calidad del servicio educativo se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3° 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

2. Identificar en qué medida la calidad del servicio educativo se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

3. Determinar en qué medida la calidad del servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

4. Establecer en qué medida la calidad del servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

5. Determinar en qué medida la calidad del servicio educativo se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

## **1.6. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La gestión institucional se relaciona significativamente con la calidad de servicios educativos, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

1. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

2. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3° 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

3. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3° 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

4. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3° 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

5. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según la percepción los docentes y padres de familia del 3° 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.

## **1.7. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **1.7.1. Variables de estudio**

Las variables en este estudio de investigación son identificadas como:

- **GESTIÓN INSTITUCIONAL**, esta variable es construida por cinco dimensiones, las mismas que se explicarán en el capítulo III. Algunas características de esta variable son:

a) Por su naturaleza	Pasiva
b) Por el método de estudio	Cuantitativa
c) Por la posesión de la característica	Ordinal
d) Por los valores que adquieren	Politómica

- CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, esta variable es construida por cinco dimensiones las mismas que se explicarán en el capítulo III. Algunas características de esta variable son:

a) Por su naturaleza	Activa
b) Por el método de estudio	Cuantitativa
c) Por la posesión de la característica	Ordinal
d) Por los valores que adquieren	Politómica

### **1.7.2. Variables sociodemográficas**

#### **Para los padres**

Edad: Variable continua, medida en años

Género: Variable dicotómica: masculino y femenino

Relación con la alumna: Variable dicotómica: padre de familia o apoderado

Nivel de Instrucción: Variable categórica: primaria, secundaria, superior, etc.

Estado civil: Variable categórica: soltero(a), casado(a), divorciado(a), etc.

Ingreso Promedio Familiar Mensual: Variable continua, medida en soles

Año de Estudios de la Alumna: Variable categórica: 3º, 4º y 5º año.

**MARCO TEÓRICO**  
**CAPÍTULO II**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

En la revisión realizada se ha encontrado un número importante de investigaciones, tanto nacionales como internacionales, relacionadas a los temas de gestión institucional y calidad del servicio educativo, demostrando su importancia en la situación actual.

#### **a. Antecedentes nacionales**

VELÁSQUEZ (2009), sustentó la tesis “Planeamiento estratégico y la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas públicas, secundaria de Imperial – Cañete. 2009”, en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle; de tipo básico de nivel descriptivo correlacional. Diseño no experimental. Y utilizó el corte transversal para recoger la información en un solo momento y en un tiempo único. La muestra está representada por 4 instituciones educativas. Muestra intencional 239. Los resultados del estudio muestran que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad del servicio educativo de las Instituciones Públicas Secundarias del distrito Imperial – Cañete.

GARCÍA (2008), en su tesis titulada: “La calidad de la gestión académica, administrativa y el desempeño docente según los alumnos de maestría de la facultad de educación de la UNMSM”, para optar el grado académico de doctor en educación en la facultad de educación de la UNMSM, en su conclusión N° 2

Afirma: existe una relación entre la calidad de la gestión académico-administrativa y la responsabilidad del docente según los estudiantes de maestría en la unidad de post - grado de la facultad de educación de la UNMSM, periodo 2007-I. Esta relación es significativa ( $r = 0.377$ ,  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).

HUARI (2008), en su investigación titulada “Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao“, para optar el grado de magíster en ciencias de la educación - gestión educacional, llegó a las siguiente conclusiones. Los directores de las instituciones educativas del Callao, perciben que sus características, que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente. Los docentes de las instituciones educativas estatales o particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación a la Gestión Institucional.

CALLE (2008), sustentó la tesis para optar el grado de magíster en educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valla en la Cantuta, titulada “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las instituciones educativas públicas de la región Callao“, de tipo descriptivo y diseño correlacional, habiéndose aplicado un cuestionario a 45 directores, y llegó a la siguiente conclusión: Las instituciones educativas de la región Callao requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones son colectivas, tiene una visión de futuro definido y forman otros líderes en los diferentes espacios de gestión.

CHUYE (2007), en su tesis titulada: “Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima“, para optar el grado de magíster en educación con mención en gestión de la educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela de graduados, presentó en su trabajo un intento por conocer en profundidad la escuela pública

como escenario de aplicación de las reformas educativas que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación.

A partir de dicho conocimiento empírico, aportar al mejoramiento de la gestión de la escuela estudiada y contribuir a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa de la institución escolar que permitan orientar los esfuerzos por promover una gestión democrática y participativa en las escuelas. Eligió un colegio público de educación secundaria, ubicado en una zona urbana marginal del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima, que aplica desde 1998 la nueva propuesta curricular experimental del Ministerio de Educación. Desde un enfoque cualitativo buscó a través de una metodología etnográfica profundizar en el conocimiento de la cultura escolar, realizando un trabajo de campo entre setiembre de 2001 y setiembre de 2002. El observar la escuela desde adentro, le permitió comprobar que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación.

Además encontró una serie de factores internos como la escasez de recursos materiales, financieros y el tiempo, que unidos a factores contextuales como la situación de vida del maestro, entre otros, dificultan la aplicación de las propuestas innovadoras y ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. Constató también, que la relación con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento impidiendo convertirlos en aliados de la tarea educativa.

GUABLOCHE (2007), en su tesis “La gestión escolar a través de la historia profesional de una directora de escuela pública en Lima Metropolitana”, para optar el grado de magíster en educación con mención en gestión de la educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, nos aproxima al tema de la gestión escolar a través de la exploración de los aspectos subjetivos involucrados en ella, a la luz del relato que nos hace una directora de escuela pública en Lima

Metropolitana sobre su experiencia profesional.

Se concluye en este trabajo que la percepción y práctica de la directora de la escuela se vieron condicionadas por lo que se llama fuerzas en tensión que marcaron los límites a su gestión y le hicieron revisar la idea que tuvo de la dirección al momento de aspirar a ella, pues implicaba una complejidad mayor a la esperada; así como recurrir al bagaje de experiencias de su historia profesional y a las otras esferas de relaciones de su vida misma. También se ha hecho algunas recomendaciones que podrían ser tomadas en cuenta tanto por académicos cuanto por gestores de política educativa.

LOPEZ (2005), en su tesis titulada “Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa: un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral”, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela de graduados. En su trabajo investigativo tuvo como objetivo principal conocer las percepciones de los directores de los centros educativos públicos respecto a la importancia y aplicabilidad de las normas de gestión educativa que emana del Ministerio de Educación y sugirió alternativas para mejorar la producción de normas tanto a nivel interno (institución educativa) como a nivel externo (nacional). En los resultados se aprecia el conocimiento superficial que tienen los directores respecto de las normas de gestión educativa emanadas por el Ministerio de Educación, debido a que ellos consideran que las normas actuales no se ajustan a su realidad, porque se contradicen entre ellas y por la dificultad que encuentran en la comprensión de las mismas. Por lo tanto, los directores no traducen las normas actuales de gestión educativa en sus normas internas de gestión. Los directores sugieren que las normas deben elaborarse a un nivel mucho más cercano a los que aplican las normas, y deben de participar en su elaboración los directamente involucrados en ellas.

RINCON (2005), realizó una investigación: “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de

Andahuaylas”, presentada a la facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el grado de magíster en educación.

El objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. La metodología empleada fue el descriptivo transversal correlacional, utilizando como muestra los alumnos, docentes y directores de nueve instituciones educativas del lugar de estudio. Las principales conclusiones a que se llegaron fueron:

- Que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas.
- Los datos relacionados al desempeño de los docentes permiten concluir que en la mayoría de los centros educativos del lugar existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está influenciado entre otros por el estilo de liderazgo de los directores.

#### **b. Antecedentes internacionales**

RUIZ (2009), en su tesis titulada: “La gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano”, para optar el título de magister en educación intercultural bilingüe, en la Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia, refiere que la importancia de este estudio exploratorio radica en presentar las problemáticas vigentes de la gestión institucional que están impidiendo el buen funcionamiento de la educación para adultos. Se expone que la complejidad de la alfabetización de adultos maya-hablantes del sur de Yucatán está ligada íntimamente a los procesos de gestión institucional así como a la organización de los recursos humanos, materiales y financieros.

A partir de las conclusiones que expone plantea algunas propuestas de solución, y considera importante implementar la participación conjunta de la población maya-hablante, de la población civil y de las instancias de gobierno en las propuestas de solución a los problemas encontrados. Considera también importante la revalorización de la asamblea comunitaria, como una forma de retomar las funciones de organización y toma de decisiones comunitarias que se

encuentran en el contexto, con el fin de organizar a los diversos actores educativos cuyo interés sea centrado en impulsar la mejora de la calidad educativa y de la vida de la población maya hablante de Oxxutzcab.

RODRIGUEZ (2009), en su tesis: La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las escuelas normales del estado de Michoacán, para optar la maestría en políticas públicas comparadas, en la facultad latinoamericana de Ciencias Sociales sede académica de México, en torno a la gestión precisa: que se reconoce que la gestión institucional y sus características para la operación académica, así como las sugerencias didácticas del trabajo colegiado son aspectos esenciales que se concluyen desde la experiencia de directivos y docentes. En base a la recuperación de aportaciones desarrolladas en los hallazgos, se deben diseñar estrategias y trabajar acciones que propicien una mayor participación, análisis y discusión de las propuestas y trabajar más su sentido académico y de impacto en la formación de los futuros docentes. Además, los cambios y las innovaciones en educación, requieren de la asignación y de la apuesta al rol y la función esencial y protagónica de las escuelas; de la visión y de la práctica de una gestión de calidad sustentada en el trabajo colegiado y que permita una equidad pedagógica de participación y compromiso. Esta situación tiene que pasar por una valoración crítica de los sistemas educativos y de la función del estado y de que el estado como institución social, reconstruya su misión y su visión sobre el valor social de la educación y la dimensión como un derecho social para el desarrollo humano y social con calidad de vida, con equidad y justicia social.

ZUM (2007) en México, presenta su tesis: "Formación en gestión para directores de centros de educación básica (ciclo primaria)", para obtener el grado de maestro en ciencias en administración y desarrollo de la educación", cuyo objetivo general de su investigación es la sistematización y valoración de experiencias de los programas de formación en gestión para directores de centros de educación básica (ciclo primaria) en el estado de Yucatán, mediante un análisis impartidos en instituciones públicas como privadas implementadas para tal fin. En una de sus

conclusiones dice que se debe concebir a la escuela como el centro de transformación de la sociedad, para la cual los programas tendientes a la formación continua de los maestros y personal directivo en ejercicio que promuevan la transición de una escuela tradicionalista y que se resista al cambio, hacia una escuela innovadora, creativa, que impulsa estilos de gestión eficientes basados en liderazgos múltiples, deben de ser promovidos y desarrollados por las instituciones de educación para todo el personal directivo y docente con deseos de superación profesional.

RODRIGUEZ ALONSO (2005), en su tesis investigativa, titulada: “Desarrollo institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora”, para optar el título de doctorado, en la facultad de educación de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, en España, nos ofrece una definición de evaluación institucional: “es la recogida sistemática de datos cuantitativos y cualitativos sobre el centro en su totalidad o algún aspecto del mismo así como su análisis, lo que permite tomar decisiones para establecer planes de mejora en el centro de forma continua”

PINI (2006), realizó un estudio titulado “El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas”, tesis para la facultad de educación de la Universidad Católica de Chile para optar el grado de Magíster en educación.

Las conclusiones de la investigación demuestran que la formulación de evaluación de proyectos educativos con la participación de los actores incrementa la capacidad de gestión de la escuela, en parte porque contribuye a generar procesos decisorios diferentes, en los que no solamente intervienen los que tradicionalmente deciden, sino que amplían la participación a otros agentes y factores no incluidos habitualmente.

Constituye un insumo que alimenta el complejo marco del que emergen decisiones sobre políticas y asignación de recursos en el proceso de gestión educativa más amplio. Esta forma de trabajar en la escuela y con la comunidad permite incorporar la multiplicidad de variables que la conforman como una realidad compleja, articulándola en la gestión institucional.

## **2.2. BASES LEGALES**

En la Constitución Política del Perú se describe la Ley General de Educación N° 28044, cuyos artículos detallan que el objetivo de la educación, es establecer los lineamientos generales de la misma y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora; presenta el concepto de educación como un el proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de la vida, contribuyendo a la formación integral de la persona y por ende al desarrollo de la sociedad; se declara también, que la educación es un derecho, y la sociedad tiene la responsabilidad de contribuir en ella y de participar en su desarrollo; además, la libertad de la enseñanza, por la cual los padres de familia pueden elegir la institución en que se eduquen sus hijos, de acuerdo a sus convicciones y creencias.

Las normas básicas promueven las humanidades, ciencia, técnica, artes, educación física y deporte; preparación para la vida, el trabajo y la solidaridad. Se enfatiza las culturas regionales, la integración cultural latinoamericana y el ámbito universal en que se desarrolla la sociedad contemporánea. La formación ética, cívica y sobre los derechos humanos resultan ser obligatorios en todos los niveles del sistema, respetándose la libertad de conciencia en la educación religiosa.

La finalidad última de la educación es formar ciudadanos que tengan firmes convicciones democráticas y que se encuentren en condiciones de producir bienestar en un mundo altamente competitivo, globalizado y tecnológico. De aquí el compromiso para promover el desarrollo de una sociedad que asuma la responsabilidad de vivir los valores cívicos, morales basados en el respeto por el otro, la conciencia de la honradez y la aptitud por el trabajo, ya que la educación cívica, la formación ética y moral no sólo exigen una escuela sustentada en valores, sino una sociedad que los cultive y los tome como suyos.

En cuanto el Proyecto Educativo Nacional, se señala que las escuelas se orientan a partir de este marco estratégico conduciendo al desarrollo de la educación. La realidad nos manifiesta que no todas las instituciones educativas toman en cuenta esta política educativa, pero se va caminando hacia los

objetivos, que van marcando el paso hacia una toma de conciencia, siendo todos responsables de contribuir en ello.

En relación a la calidad de la educación, se considera como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida y por otro lado en el Plan Perú elaborado por el CEPLAN señala que “el acceso a una educación de calidad constituye un requisito esencial para lograr el desarrollo humano, en tanto constituye la base para la superación individual y el éxito económico de las personas, y también para la conformación de una sociedad solidaria y con valores éticos”. En cuanto a los factores que interactúan para lograr dicha calidad se detalla:

- a) Lineamientos generales en concordancia con los principios y fines de la educación peruana.
- b) Currículos básicos, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados según la realidad de la institución educativa.
- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g) Investigación e innovación educativas.
- h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Es el Estado, llamado a garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas y en las instituciones privadas los regula y supervisa.

Resulta necesario además tomar en cuenta el artículo 8 que refiere el rol que tienen los directivos de las instituciones educativas, quienes son los responsables de la planificación, supervisión, evaluación y conducción de la gestión institucional en su respectivo ámbito.

La exigencia es fuerte y para ello se necesita estar a la vanguardia de todo lo que signifique educación, formación, calidad de servicio, en beneficio de aquellos que son la porción predilecta del ser y quehacer de la labor educativa, como son los niños y jóvenes del Perú.

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1. Definición de gestión**

La gestión tiene relación directa con la ejecución dentro de la organización, es decir, con la realización activa de un conjunto de actividades, procesos o de tareas conducentes hacia la concreción de un propósito institucional. Noción que es respaldada por la teoría de la gestión, bajo la premisa de que las organizaciones se conforman a través de estructuras y procesos técnicos encaminados a asumir y cumplir metas, en virtud de lo cual “sus directivos y administrativos son los encargados de traducirlas a criterios de ejecución para sus miembros”, debiendo orientar la labor gerencial a la obtención de los mayores de “rendimiento y “satisfacción” (Gonzales, 2008).

Braslavsky y Cosse citado por Limachi (2006), sugieren que el estilo de gestión que se construya tendría que asumir la urgencia de compatibilizar, articular, armonizar las cuestiones que constantemente parecen colisionar. Esta definición, que contiene los elementos indispensables, es aplicable a cualquier institución, educativa o no. Es así, que “se entiende por gestión al conjunto de acciones realizadas por un grupo de actores con roles definidos que interactúan, de manera organizada, usando determinados recursos para el logro de un objetivo en común” (PROEIB Andes, 2008).

Se cita además, la definición que reconoce el origen empresarial y gerencial de la gestión, al definirla “como la ejecución y el monitoreo de los

mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas” (Escalante, 2010).

Se observa entonces, que la gestión tiene relación directa con la ejecución dentro de la organización, es decir, con la realización efectiva de un conjunto de actividades, procesos o de tareas conducentes hacia la concreción de un propósito institucional.

Consecuentemente, la gestión no es vista en este caso, como una acción particular, sino como un involucramiento de quienes hacen la institución; este, que está fundamentado en el “compromiso”, y en los componentes de la efectividad (eficiencia + eficacia).

En los colegios de la congregación salesiana “María Auxiliadora” en el Perú, se considera como propuesta de gestión la coordinación como estilo de animación, que se caracteriza por un estilo participativo que es esencialmente una acción ordenada de búsqueda, realizada conjuntamente, la misma que facilita la unificación personal y la convergencia de intervenciones educativas, despierta energías latentes y permite una mayor agilidad organizativa.

Esta propuesta supone una forma de dirigir que tiene a implicar a las personas según un procedimiento circular, de manera que se favorezca el intercambio de dones y capacidades personales y la expresión de la creatividad de la comunión.

La coordinación es confiada a diferentes equipos y requiere reciprocidad, complementariedad y convergencia en torno al proyecto común.

Se puede por tanto estar de acuerdo con Alvarado (2003), al considerar por gerencia, un conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña este servicio y que posibilita los resultados exitosos en la institución, más que considerarla una función o cargo como comúnmente se le entiende.

### **2.3.1.1. Gestión Educativa**

El instituto internacional de planeamiento de la educación (IPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Entendiéndose así, como gestión educativa, a las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden a mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

### **2.3.1.2. Enfoques de la gestión educativa.**

La gestión o la dirección de cualquier institución estatal y no estatal, está sustentada bajo algún enfoque teórico, lo cual orienta el tipo de gestión que requiere una determinada institución. Por lo tanto, la participación comunitaria específicamente en la gestión educativa se enmarca al modelo del enfoque adoptado por un determinado sistema educativo. A continuación se describe los enfoques con el aporte de diversos autores:

**a) Enfoque burocrático.** Es una forma de organización social basada en la racionalidad para garantizar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de una organización. Este enfoque está basado en algunos fundamentos teóricos como:

- La burocracia se consolida mediante normas escritas.
- Se basa en la división sistemática y fija anticipadamente las tareas.
- Se establecen cargos según el principio de jerarquía.
- El manejo del personal se funda en competencias técnicas y meritocráticas.
- Pondera la especialización de sus principales directivos.
- Impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.
- Se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándares; es posible prever el funcionamiento de la organización.

Este enfoque presenta ventajas y desventajas. Entre las ventajas se caracterizan: eficiencia y rapidez en las decisiones, precisión en las definiciones de los cargos jerárquicos, están regidas por las normas, continuidad de los cargos sobre la base de la rotación y constancia en las decisiones. Entre las desventajas están: es jerárquica y verticalista, excesiva normatividad, control ejercido por una cúpula, burocratismo con excesivo papeleo, la persona es simple recurso, y que por demasiada verticalidad resulta contraria a la competitividad.

También se dice, que el estado es el agente fundamental para satisfacer las demandas educativas de un pueblo. En tal sentido la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como instrumento ejecutor de las decisiones políticas del gobierno. El estado ejerce poder político para el bien y desarrollo de la sociedad.

**b) Enfoque sistémico.** Está basado en la interrelación de los diversos elementos del sistema educativo (profesores, materiales, alumnos, currículo, etc.) para el logro de los objetivos de la educación. Este enfoque permite identificar a los componentes de la educación que interactúan entre sí, en busca de propósitos específicos y comunes.

El enfoque sistémico se caracteriza por los siguientes aspectos:

- El todo, es más que la suma de las acciones de cada uno de los elementos. Implica que el todo es primario y las partes secundarias.
- La existencia de los propósitos trasciende a los alcances de la comprensión humana.
- El sistema está bien definido cuando sus elementos están muy bien organizados en su ambiente.
- Depende no sólo de la cantidad de sus elementos y componentes, sino también, de la multiplicidad de los tipos de relaciones.
- Está bien integrado cuando sus componentes mantienen relación de coordinación muy desarrollada.

Desventajas o críticas al enfoque. Pese a tener muy bien implementado su sistema de organización, surgen algunas críticas a este enfoque, las principales son:

- Mecaniza al hombre y lo convierte en un ser dependiente al sistema.
- Se sigue educando en función a los ambientes pasados – no proporcionan mecanismos de retroalimentación rápidos.
- Se objeta que el alumno no puede ser objeto de manipulación o ser procesado como insumo, tampoco se puede considerar como producto final a los egresados.

Para Muñoz (2000) consolidar un modelo sistémico implica concebir la efectividad de la organización desde la gestión humana, es decir que una organización tiene posibilidades de desarrollo en tanto permite que sus integrantes se formen y crezcan con ella, apoyen su construcción y se comprometan con su misión, su visión y sus políticas. El objetivo de la gestión humana es crear una cultura organizacional entendida como la relación múltiple entre valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de gestión de una organización, y que se manifiestan a través de los procedimientos y comportamientos de sus miembros.

**c) Enfoque gerencial.** Este enfoque está estrechamente relacionado con el planeamiento educativo, procedimiento que consiste en el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes para lograr los objetivos educacionales.

El proceso de planeación, nos dice Alvarado (2000), se rige por algunos principios, entre ellos tenemos:

- Racionalidad: porque responde a una secuencia lógica y es producto del razonamiento del planificador.
- Previsión: todo planeamiento es para el futuro, basado a la historia.
- Universalidad: debe integrar las diversas áreas de la institución.
- Flexible: con facilidad de adaptabilidad a las variaciones.
- Continuidad: es un proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante.

A su vez, el enfoque gerencial considera cuatro tipos de planes, basándose en los siguientes criterios:

- Dimensión espacial: plan nacional-global, plan regional global, plan micro-regional o departamental, plan comunal o local y el proyecto o plan de actividad específica.
- Dimensión temporal: plan operativo de corto plazo, plan táctico o de mediano plazo y plan estratégico o de largo plazo.
- Según la naturaleza de las actividades: plan administrativo (órganos de apoyo, asesoría, control etc.) y el plan operativo (órganos de línea)
- Según las características de las actividades: Plan innovativo (actividades nuevas) y el plan adaptativo.

Las características de los enfoques citados por el autor tienen mayor aplicabilidad en la actual gestión de algunas escuelas de nuestro entorno regional, dado que en estas instituciones educativas fluyen muy claramente algunos aspectos de los enfoques burocrático, sistemático y gerencial. Éstos dan apertura y a la vez restringen la participación activa de los padres de familia y la comunidad.

#### **2.3.1.3. Documentos básicos de gestión de los colegios salesianos.**

Un instrumento clave para el mejoramiento de la gestión es la Evaluación institucional, siendo los siguientes documentos parte de esta evaluación:

- a. Plan anual de trabajo. (PAT) hace posible que las propuestas planteadas en el proyecto educativo institucional (PEI), se realicen progresivamente. Contiene los objetivos pedagógicos-pastorales y de gestión que debe alcanzar en el plazo de un año. En ese sentido podemos afirmar que se trata de un plan operativo que responde a un enfoque sistémico a corto plazo. No tiene una orientación transformadora, no busca necesariamente grandes cambios.
- b. Reglamento interno. es un instrumento que define las normas que regulan la convivencia ética de los diversos miembros de la comunidad educativa

de nuestros centros educativos. Se definen también los derechos y deberes de cada uno con la finalidad de que todos se entrenen en la construcción y vivencia de una ciudadanía activa. El reglamento está enmarcado dentro de las bases legales de la educación peruana así como de los documentos de la iglesia y de la congregación de las “Hijas de María Auxiliadora” en lo que se refiere a la educación y pastoral juvenil.

- c. Manual de organización y funciones. es un documento que tiene la finalidad de formalizar la estructura organizativa del centro, y de normar las funciones de los miembros de la comunidad Educativa para el mejor desarrollo de las actividades educativas.
- d. Planes de mejoramiento de la calidad educativa. Son planes articulados que ayudan a mejorar significativamente la calidad educativa de los centros como medios de evangelización y de cultura.

### **2.3.2. Definición de gestión institucional.**

La gestión institucional es uno de los principales componentes de la gestión educativa. Según PROEIB Andes (2008), la gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)”.

De acuerdo con Cassasus (2005), lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden darse hoy, por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Podemos decir por tanto, que hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

### **2.3.2.1 Dimensiones de gestión institucional.**

Para nuestro trabajo hemos considerado cinco dimensiones que han sido ampliadas por diversos autores. Las dimensiones de la variable de la gestión institucional que se detallan son: la organización, el liderazgo, la innovación, la evaluación e investigación.

#### **A. Organización**

Resulta formativo poder repasar en el tiempo la organización y reflexionar como se va viviendo actualmente en las organizaciones. Es de saber que el vínculo de la persona con la organización se limitaba a una pura relación

contractual y en la que el trabajador tenía un papel básicamente dependiente, lo cual inhibía, desde todo punto de vista, el desarrollo de sus potencialidades, al impedirle aportar ideas o enriquecer a través de su creatividad la tarea realizada. Taylor, citado por García y Dolan (2000), dice que la tarea de cada trabajador debe estar completamente planificada y cada cual ha de recibir instrucciones escritas describiendo al minuto los detalles del trabajo que debe desempeñar, así como los medios a utilizar para conseguirlo”. En este sentido, el enfoque taylorista contribuyó a la degradación del trabajo y a la pérdida del sentido de propiedad psicológica sobre su proceso y resultado.

Luego a finales de los años 20 surge la humanización de las organizaciones para contrarrestar las prácticas administrativas de la teoría clásica o tradicional. La teoría de las relaciones humanas y posteriormente la teoría del comportamiento humano introducen dentro de las organizaciones conceptos como: motivación, liderazgo toma de decisiones participativas, enriquecimiento de las tareas, trabajo en equipo, entre otros, que originó una nueva forma de ver el trabajo en el cual el hombre pasa a ser un factor clave en el logro del éxito de la organización.

En la actualidad, las organizaciones basan su éxito en darle poder (Empowerment) a la gente, es decir, liberar las potencialidades creativas de los empleados. Bennis (citado por Mc Farland y otros, 2000) refuerza esta idea cuando expresa: “las organizaciones más exitosas en el futuro serán aquellas que entiendan seriamente – y lo sostengo mediante la acción- que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento de su personal. Y los hombres y mujeres que dirijan tales organizaciones serán líderes diferentes de aquellos a los que estamos acostumbrados. Serán maestros, no amos, serán formadores, no comandantes.

Los cambios drásticos que ocurren en la actualidad, la globalización, la competitividad, han obligado a las organizaciones a mirar hacia adentro y reconocer la importancia del recurso humano. En este orden de ideas Noisbitt, citado por Mc Farland (2000) opina “...en esta nueva economía global de la información, nuestros recursos humanos constituyen la ventaja competitiva”.

Por otra parte, Aburdene (citado por Mc Farlland, 2000) plantean como una forma de desarrollar el recurso humano es a través de la visión, ya que la visión le da poder (potenciación) a las personas, dándoles claridad y dirección y los inspira para que busquen sus mejores logros.

De esta manera, se podría decir que de la simple obtención de los objetivos que proponían los modelos clásicos de organización, la nueva gerencia da paso al logro de la visión. Por lo tanto, las organizaciones post modernas, van más allá del logro de los objetivos.

A partir de lo expuesto, es pertinente relacionar conceptualmente a la organización con la gestión, la eficacia y la eficiencia desde el punto de vista organizacional. Esto motiva citar lo que sobre estos términos define Idalberto Chiavenato. En primer término, se tiene que para el referido autor brasilero, “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir con una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, 2007). Cuán importante entonces, identificar de qué formas estos aspectos esenciales que le dan sentido a una organización, se cumplen en el caso de las entidades educativas. En segundo lugar, está la distinción que hace el mismo Chiavenato (2007) entre eficiencia y eficacia, señalando que la primera “es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos” (deber hacer) mientras que la segunda “es una medida normativa de logro de resultados” (deber alcanzar). Dadas así las cosas, se puede inferir que los factores aludidos, no representan solamente aspectos que sugieren la naturaleza funcional de la gestión en la organización, sino que además, son parámetros que actúan como sus indicadores.

Es necesario resaltar, que la organización depende de un medio ambiente mayor para obtener apoyo y legitimidad de modo que pueda continuar sus operaciones, pueda crecer y desarrollarse. Todos estos aspectos de la organización crean tensiones dentro del sistema, tensiones que deben ser

institucionalizadas y administradas si la organización quiere sobrevivir y prosperar.

A partir de la afirmación que: “las escuelas eficientes están abiertas a la innovación en busca de mejores respuestas a los problemas comunes que se suceden” Gather (2001) y que un Centro Educativo puede convertirse en un punto estratégico para la innovación educativa, Gather (2001) plantea que una de las dimensiones del funcionamiento de la escuela que se debe trabajar es la organización del mismo, para ello analiza algunos estudios sobre organización de Mintzberg. Se trata de aplicar en el Centro Educativo un modelo menos burocrático y más centrado en los funcionamientos informales. Funcionar de acuerdo a una lógica flexible y adaptativa dentro de un proyecto común que “permita coordinar los esfuerzos invertidos por unos y otros” Gather (2001).

Entendiendo a la escuela como organización compleja, se introduce una visión diferente de la división del trabajo, más flexible, mejor adaptada a los problemas de aprendizaje que pueden presentar los alumnos por ejemplo. Según Gather (2001), cuando las escuelas funcionan de acuerdo a una lógica flexible y adaptativa, los profesores llegan a desarrollar una serie de competencias que les permiten transformar sus propias formas de actuación pedagógica. Esto sin llegar a dejar los ejes principales de una política común. Se trata de saber conciliar libertad y restricción, continuidad y ruptura, diversidad y coherencia.

Además de la flexibilidad y la capacidad de adaptación que debe tener un nuevo modelo organizacional, Gather (2001) cita otro principio el de colocar las competencias profesionales que existen en el Centro educativo, al servicio del progreso de la mayoría de los alumnos, implicando la composición y recomposición de grupos de trabajo. Esto significaría, por ejemplo, hacer cambios en la división de cursos en la educación secundaria y de otro lado, introducir una división diferente del trabajo en educación primaria. Para realizar esto, se requiere estructuras y métodos adecuados.

En fin, se trata en palabras de Gather (2001) “que las tareas son analizadas y designadas de modo flexible, en función de las competencias y del interés de unos y de otros y no de acuerdo a reglas, vinculadas por ejemplo a la antigüedad o posición en el sistema”.

Otro nuevo principio organizador al que Gather (2001) le da importancia, es la gestión por redes. Afirma que las redes son interesantes herramientas de aprendizaje organizacional, en tanto que comprometen a los miembros de los centros educativos en un proceso de trabajo colectivo en la resolución de problemas auténticos y comunes.

Esto puede permitir tener una visión más allá de la propia escuela a la que se pertenece, dándose cuenta que otros colegas en otros centros educativos, tienen problemas semejantes, pero que los perciben y resuelven a veces de manera diferente. Las redes pueden ser lugar de intercambio de experiencias de coordinación y de apoyo mutuo. Esto último, es lo más interesante.

Como podemos darnos cuenta, actualmente es necesario inventar nuevas formas de organización que vayan más allá de las teorías clásicas de organización existentes. Es necesario asumir la complejidad de un centro educativo para construir conceptos y modos de raciocinio capaces de aprehender tales fenómenos, de articular entre ellos el todo y las partes, entender lo global y lo particular. La autonomía, la descentralización y la autoevaluación son elementos importantes para incluir en la mejora de los centros educativos.

La división del trabajo crea unidades separadas que trabajan en diferentes aspectos de la organización, desarrollan estructuras y culturas diferentes y dependen de los miembros de las unidades que tienen diferentes habilidades, necesidades y orientaciones. Toda esta variedad dentro de la organización, crea mayores tensiones para la organización que deben ser eficazmente administradas para tener éxito en la labor.

Podemos afirmar entonces que las organizaciones sociales, y por ende las educativas, están formadas por un cierto número de personas que se han reunido

con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos con una misión y visión definidas, es el caso del centro educativo en estudio, que a partir de sus objetivos son evaluados y reconstruidos. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Como puede percibirse las organizaciones se auto desarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

Sin duda, la organización en opinión de diversos autores permite de manera metódica y eficiente alcanzar la meta, que la institución de los centros educativos se propone; lograr una organización administrativa de calidad. Para lograr dicha calidad administrativa deben tener presente los siguientes componentes organizacionales como: los organigramas, el manual de organización y funciones, el manual de procedimientos administrativos, el reglamento interno, y el estatuto de la institución.

## **B. Liderazgo**

La primera definición que se expone aquí es la expuesta por el Diccionario de la Real Academia Española (2005), quien define a un líder como “la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”.

Para Álvarez (2001), existe un liderazgo que se manifiesta en el espacio de poder, que va unido a la capacidad para imponer el orden a los subordinados; otro tipo lo hace en el espacio de la autoridad y nos sitúa ante el ejercicio de una clase de liderazgo que se manifiesta de dos formas:

- Liderazgo institucional, unido a la estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos y/o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros.
- Liderazgo profesional, que es otorgado por los miembros de la institución a quien demuestra los suficientes conocimientos, experiencia y capacidad profesional para dirigir los procesos de la organización.

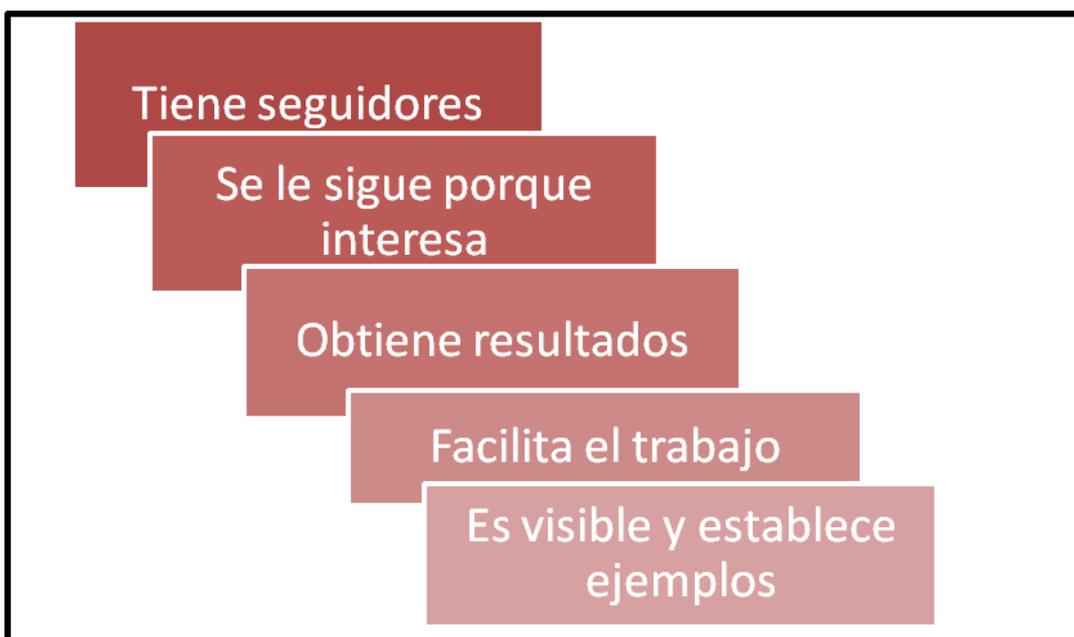
Lorenzo (2005), afirma que el liderazgo es una función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de tres variables:

- El líder o líderes del grupo con sus características.
- El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.
- Factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además, superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y visión de la organización (Maureira, 2004).

En palabras de Maxwell (2007), los líderes altamente competentes hacen más que actuar al más alto nivel. Inspiran y motivan a su gente a hacer lo mismo. Mientras que algunos dependen sólo de habilidades relacionales para sobrevivir, los líderes efectivos combinan esas habilidades con una elevada capacidad para llevar sus organizaciones a nuevos niveles de excelencia e influencia.

Álvarez (2001) propone un gráfico (cuadro 2) sobre la definición del nuevo liderazgo. Para este autor, los líderes que deben dinamizar la escuela en el futuro deberán centrarse más en lo educativo que en lo burocrático. Su primera preocupación será el desarrollo de la organización y para ello habrán de apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores.

**Cuadro Nº 01. El Nuevo Liderazgo**



Fuente: La dirección escolar: formación y puesta al día. Fórum Europeo de Administradores de la Educación  
Álvarez (2001)

En la actualidad se considera como un elemento más de las organizaciones que contribuirá a promover la excelencia en los centros educativos a través de una buena dirección y aunque sea encarnado, en última instancia, por una persona, la concepción actual de liderazgo compartido hace que no se centre exclusivamente en ella. Estos futuros líderes serán especialmente aplicables en las organizaciones que aprenden.

Además, existe un liderazgo que se ejerce en el espacio de la influencia que es donde se manifiesta el liderazgo genuino sobre el que se están centrando las investigaciones más recientes.

Para Álvarez (2001), todos los modelos de gestión de calidad: modelo Deming (Japón), modelo Baldrige (EE.UU.), modelo EFQM (Europa), etc., consideran el ejercicio de un cierto tipo de liderazgo como un factor básico de la calidad.

De acuerdo con Jiménez (2001), “Llegados a este punto, nos interesa subrayar, respetando las diferencias entre gestión y liderazgo, el estrecho paralelismo y lógica compatibilidad que puede establecerse entre las propuestas generadas a partir de la gestión de calidad total con las comunidades de liderazgo propuestas para las organizaciones que aprenden”.

Algunos autores añaden otros aspectos que resulta interesante tomar en cuenta, pues enriquecen con su aporte este concepto del liderar. Tuleja (2002) define al líder como “la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición” Por su parte, Carrasco (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”. Si buscamos elementos comunes en estas tres definiciones podemos afirmar, sin temor a equivocarnos que un líder es aquella persona que: primero influye en los demás, y segundo, tiene seguidores. Ahora bien, recordemos que aun la persona más introvertida puede influenciar a miles de personas en el transcurso de su vida. De ahí entonces que no se trata de si tiene influencia en pocas o muchas personas, sino cómo usar esa influencia para provocar un mayor impacto, y tal como lo plantea Carrasco Esquivel, alcanzar las metas y los objetivos que se

persiguen. Para que un líder pueda lograr, las metas y objetivos de cualquier institución, debe cultivar unas características que le garanticen lograr una interacción entre líder y dirigidos. Entre éstas, se pueden enumerar: creatividad, innovación, espíritu empresarial, flexibilidad, brindar confianza, veracidad, credibilidad, consideración de los demás, inspirar confianza, pero sobre todo capacidad de comunicar, y que sea abierto a los cambios de los nuevos tiempos.

Por otro lado tenemos la definición de líder que ofrece el gurú del aprendizaje organizacional Senge (2001) en una entrevista realizada por Rubén Eiras (2001) que luego fue publicada en la revista portuguesa Executive Digest. Según él “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Esto es lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Esto implica una estructura que valore a todas las personas de la empresa. Es tan sencillo como eso.” En palabras de Drucker (2000) “el liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen liderazgo no lo demuestran los logros de líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario. El liderazgo es hacer cosas.

Álvarez (2001) afirma que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

Pero, si bien es cierta la coincidencia, cada vez mayor, al destacar la dirección como requisito necesario el desarrollo de procesos educativos eficaces, también lo es la ausencia de consenso sobre el modo de organizar y ejercer esa dirección. No es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director, ya que la actuación ha de adaptarse a muchas variables y contingencias. En la práctica no existen estilos directivos puros, así como tampoco existen estilos de dirección buenos o malos por autonomasia.

El desarrollo teórico alcanzado sobre este tema no deja lugar a dudas sobre la situación que los líderes ocupan siempre que se habla de calidad de la

educación, destacando la imagen de que los líderes poseen una visión de sus escuelas (imagen mental de lo que desean para ellas) que es compartida por todos dentro de una comunidad escolar y que orienta los programas de enseñanza-aprendizaje, las prioridades, planes, procedimientos entre otros.

Aunque debe reconocerse que formar directivos como líderes no puede darse al margen del desarrollo institucional y del resto de los integrantes del equipo, implica también un proceso de autoformación y de introspección hacia las propias experiencias y las de otros directivos que han sido exitosos en el desarrollo de sus funciones, de ahí la importancia de favorecer espacios de intercambio, foros y encuentros donde, entre colegas, se aborden los temas de interés común.

Al respecto, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

1. Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
2. Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
3. Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
4. Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
5. Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.

Estos serían unos primeros apuntes que se ponen a consideración de quienes desean atreverse a compartir la responsabilidad y la capacidad de dirigir, demostrándose a sí mismos que el liderazgo involucra a los colaboradores y que son éstos los primeros beneficiados con el estilo que se adopte, la relación que se establezca y las líneas de trabajo que se estipulen.

### **C. Innovación**

El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. A su vez, en el lenguaje común innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades”.

Según el criterio de la academia, el prefijo in-, de origen latino, en su primera acepción equivale a en, adentro, dentro de, al interior. Por consiguiente, el prefijo in- aporta al lexema base -nov un sentido de interioridad, sea como introducción de algo nuevo proveniente del exterior; sea como obtención o extracción de algo, que resulta nuevo, a partir del interior de una realidad determinada. Innovación sería, entonces, tanto el ingreso de algo nuevo, dentro de una realidad preexistente, cuando la extracción o emergencia de algo, que resulta nuevo, del interior de una realidad preexistente.

Teniendo claro la raíz de este término, se lanzan las preguntas que ayudarán a dar respuestas a interrogantes, que no más de una vez, habremos hecho. ¿Por qué resulta muchas veces difícil cambiar, aún sabiendo que la realidad lo amerita?, ¿para qué innovar?, ¿cómo empezar?.

Cuando se habla de innovar, se tiene la idea de cambio, de algo nuevo, y en el que la innovación es tal cuando se introduce con éxito en el mercado. El punto de diferencia está con respecto a qué es lo que cambia. Por ello se puede decir que la innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social (Com, 2003).

La innovación en un sentido general, tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son: la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto); la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Cambiar nuestra forma de gestionar, supone ante todo, un cambio en la concepción de liderar, y, por tanto, en la forma de entender el conocimiento, en su selección y organización, en el modo de convertir ese conocimiento en un hacer, en una actividad, una tarea, en los criterios que utilizamos para evaluar. Por ello, la tarea educativa, va confirmando que el cambio se genera desde dentro, no por decreto (Margalef, 2000). Necesita un tiempo de maduración, necesita enfrentarse a su carácter abierto y complejo que lleva a ensayar e indagar modos alternativos, a enfrentarse a las propias resistencias y creencias y, especialmente, exige la reflexión desde los aportes de la teoría para resolver los problemas del accionar educativo.

Por otro lado podemos decir que innovar desde dentro exige tener muy claras las finalidades de nuestra gestión, compartir los principios de actuación y un compromiso con los valores que subyacen a nuestra práctica. De este modo no estamos sujetos a incentivos externos sino a la responsabilidad con los compromisos asumidos con nuestros estudiantes y en la búsqueda de la coherencia. Aunque esto despierte paradojas, dudas, contradicciones, disponemos del espacio necesario para movilizarnos en el flujo y reflujo de las olas. Encontramos una oportunidad para la posibilidad y la esperanza en un discurso realista y no pesimista. Resulta importante seguir caminando, inyectar entusiasmo a toda la comunidad educativa, pues sin ellos no lograremos avanzar en la transformación de nuestra misión educativa.

A este compromiso interno, a la comprensión y vivencia de los beneficios que supone para la calidad educativa, es al que nos estamos refiriendo al hablar

de la calidad de servicio, oportunidad al cambio que nos ofrece el marco de la convergencia europea, si somos capaces de traspasar los imperativos legales. En este sentido, un desafío importante es insistir en la reflexión y el cuestionamiento de nuestra postura personal, de nuestras creencias que afloran en nuestras determinaciones. En este proceso es importante la formación de nuestros educadores y directivos y en un trabajo colaborativo. En acuerdo con Perrenoud (2004) para formar profesionales críticos los formadores tienen que ellos mismos desarrollar una práctica reflexiva, "...el propio cambio es lo que cuesta más, aunque lo deseemos: trabajar sobre uno mismo a veces obliga a convertirse en otro".

Bien sabemos que si queremos pasar del propio voluntarismo, de la dimensión interna del cambio, también necesitamos del apoyo, estímulo y reconocimiento externo. Es decir, para vencer las dificultades señaladas necesitamos del apoyo institucional en cuanto al modo de organizar los horarios, los espacios, la constitución de los grupos, las valoraciones y mecanismos de control que permitan asegurar la responsabilidad que debe acompañar a la autonomía. De otro modo, innovar desde dentro puede quedarse muy limitado a los educadores que logren mantenerse con la satisfacción interna o producir el efecto contrario de frustración y a la larga resistencia pasiva.

Afirmamos entonces que la innovación es una realización motivada desde fuera o dentro de la escuela que tiene la intención de cambio, transformación o mejora de la realidad existente en la cual la actividad creativa entra en juego.

#### **i. Innovación educativa**

En las instancias educativas, es cada vez una necesidad el accionar de otra manera, y bien sabemos que este cambio es un proceso planeado, como lo refiere Jaume Carbonell citado por Cañal de León (2002), quien entiende la innovación educativa como un "conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la

realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente –explícito u oculto- ideológico, cognitivo, ético y afectivo.

Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo.

La Innovación es un proceso complejo de creación y transformación del conocimiento adicional disponible, en nuevas soluciones. En términos económicos, la innovación supone nuevos empleos, nuevos mercados de bienes y servicios, nuevas formas organizativas y, por último, la posibilidad de un mayor crecimiento económico y de niveles de vida más elevados.

## **ii. Objetivos de la innovación educativa**

Si bien el principal objetivo de los procesos de innovación es mejorar la calidad de la educación, también es cierto que tiene otros objetivos como los siguientes:

a) Promover actitudes positivas en toda la comunidad educativa en función de un comportamiento permanente, abierto a la necesidad del cambio y sus implicaciones, a la adecuación del currículo y a las necesidades e intereses de los alumnos y alumnas.

b) Crear espacios y mecanismos en las instituciones educativas para identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos que estén afectando la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

c) Animar el desarrollo de propuestas educativas válidas que respondan a la realidad de nuestro país y que rescaten la creatividad, la riqueza humana y los recursos naturales y culturales que provee nuestro medio.

d) Promover transformaciones curriculares flexibles, creativas y participativas, acordes con las necesidades de los sujetos y de su comunidad, procurando una educación de calidad y de aprendizajes significativos.

e) Implementar la aplicación de teorías, procesos, métodos y técnicas administrativas y docentes reconocidamente válidos, congruentes con las

necesidades de la institución y de la comunidad, en su propósito de buscar una mejor calidad de la educación.

f) Estimular la investigación como un elemento cotidiano determinante de la formación profesional continua de los y las docentes a partir de su propia práctica educativa.

g) Recuperar y sistematizar experiencias del personal docente, directivo, asesor y supervisor.

h) Compartir y transferir a otras escuelas y docentes las experiencias educativas innovadoras para ampliar y generalizar la experiencia.

i) Crear condiciones permanentes para que las experiencias innovadoras se conviertan en una práctica institucionalizada, es decir, en cultura organizacional.

### **iii. Principios de innovación**

Los principios que orientan el proceso de innovación educativa sólo se conciben dentro de un enfoque de educación liberadora de las potencialidades del hombre y de su entorno. Entre estos tenemos:

a) La formación del estudiante constituye la esencia de las innovaciones educativas para la transformación cultural en procura de mejorar el nivel de vida individual y social.

b) La autonomía para que se generen los procesos de innovación educativa.

c) La investigación interdisciplinaria para la reconstrucción del conocimiento, como eje del proceso de innovación.

d) La práctica misma que legitima la innovación educativa.

Es prudente advertir que no debe confundirse innovación con algo que es nuevo, ya que una innovación no es buena por el hecho de ser nueva, sino básicamente porque contribuye de manera diferente, confiable y válida a solucionar problemas educativos o a mejorar quehaceres educativos.

### **iv. Características de la innovación educativa**

Blanco y Messina (2000), sostienen que uno de los problemas más importantes en relación con la innovación es la falta de un marco teórico

suficientemente desarrollado que permita identificar qué es o no innovador en el ámbito educativo.

A partir de un estudio del estado del arte de las innovaciones educativas en América Latina y el Caribe, propiciado por el Convenio Andrés Bello, y con el propósito de contribuir a una mejor identificación de la innovación educativa las referidas autoras proponen una serie de rasgos o criterios que pueden caracterizar una experiencia innovadora, frente a un simple cambio, ajuste o mejora del sistema educativo.

Su intención no es dar una definición única de innovación, sino proporcionar un marco general que permita la identificación y el análisis de las innovaciones. Conviene señalar que los criterios están estrechamente relacionados entre sí, y es el conjunto de todos ellos lo que puede definir las señas de identidad de una innovación educativa. Aquí los criterios:

**a. Innovación supone transformación y cambio cualitativo significativo, no simplemente mejora o ajuste del sistema vigente.**

Si bien la innovación implica cambio, existe consenso entre los diferentes autores respecto a que no todo cambio es una innovación. La innovación supone una transformación, un cambio cualitativo significativo respecto a la situación inicial en los componentes o estructuras esenciales del sistema o proceso educativo. La innovación supone, también, partir de lo vigente para transformarlo.

Por lo tanto, parte de un cambio en las estructuras y concepciones existentes. Así, por ejemplo, la ampliación horaria o la adquisición y uso de nuevos materiales didácticos, son obviamente un cambio o mejora, pero sólo podrán llegar a considerarse como innovación si se producen cambios significativos respecto a la rutina establecida tradicionalmente en la escuela: la metodología, las relaciones interpersonales, la concepción del proceso enseñanza-aprendizaje, la organización o el funcionamiento de la escuela o el aula de aprendizaje.

La innovación educativa implica un cambio cultural que afecta a cada individuo, al grupo y al marco institucional. Implica cambios en las actitudes, en las creencias, en las concepciones y las prácticas en aspectos de significación educativa como la naturaleza y función de la educación y de la escuela, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la concepción y relación con el conocimiento, la estructura y funcionamiento, y las relaciones entre los diferentes actores involucrados. La innovación tiene un carácter sistémico por la naturaleza misma de la educación y de la escuela, que es un sistema abierto, de tal modo que la introducción de un cambio en algún componente tiene repercusiones más o menos mediatas en los otros componentes con los que se relaciona e interactúa. En consecuencia, la innovación implica repensar todo el orden establecido y propender a su mejora.

**b. Una innovación no es necesariamente una invención, pero sí algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, un nuevo orden o sistema.**

Las transformaciones que se producen en un sistema educativo determinado no han de ser necesariamente invenciones o algo totalmente nuevo, para ser consideradas innovaciones, sino más bien algo nuevo o cualitativamente distinto de lo existente anteriormente y, por tanto, nuevo y distinto para las personas que lo utilizan. Las innovaciones implican un nuevo modelo, orden o enfoque, una forma distinta de organizar y relacionar los componentes objeto de la innovación. El significado etimológico de innovar (del latín innovare) da cuenta de este aspecto, porque innovar significa mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades, mientras que inventar significa hallar o descubrir una cosa nueva o desconocida.

Lo nuevo se puede entender como una creación relacionada con el medio y con la historia del núcleo cultural en el que se origina, o, por el contrario, desvinculada de éste, es decir, como un emergente que prescinde de toda determinación previa. Con mucha frecuencia se entiende lo innovador como aquello que quiere ser original sin admitir precedentes, es decir, cambiar una realidad que hay que negar de modo absoluto. La mayoría de los autores coinciden en que lo nuevo se define en función de una situación determinada y en relación con lo antiguo.

**c. La innovación implica una intencionalidad o intervención deliberada y en consecuencia ha de ser planificada.**

La innovación implica un cambio deliberado. Para muchos autores, los cambios que ocurren espontáneamente, sin una intencionalidad clara y una planificación no pueden ser considerados innovación. El elemento de planificación es asumido en las definiciones clásicas de Huberman y Habelock y es para la mayoría de los autores un elemento. Sin embargo, a juicio de Blanco y Messina, el elemento clave es la significación del cambio y la alteración del sentido, y no tanto la planificación en sí, para diferenciar una innovación de un cambio general. Obviamente la planificación es una estrategia que ayuda a hacer consciente el cambio que se pretende y contribuye a optimizar el proceso, siempre y cuando no se convierta en un elemento limitador que impida plantearse nuevas preguntas o crear nuevos espacios durante el curso de la innovación.

Innovar es un proceso que puede tomar cursos muy diferentes que difícilmente pueden predecirse de antemano. En este sentido la planificación ha de considerarse también como un proceso constante que se va modificando en función de la dinámica que acontece en la práctica.

**d. La innovación no es un fin en sí misma sino un medio para mejorar los fines de la educación.**

La mayoría de los autores de la región de América Latina consideran que cualquier innovación ha de servir para un mayor logro de los fines de la educación y la mejora de la eficacia y calidad del sistema educativo. En este aspecto es importante señalar que a pesar de que la mayoría de las reformas educativas en marcha tienen como grandes finalidades mejorar la calidad y equidad del sistema educativo, la innovación se menciona sobre todo como un medio para mejorar la calidad más que la equidad.

**e. La innovación implica una aceptación y apropiación del cambio por aquellos que han de llevarlo a cabo.**

Para que los cambios sean profundos y permanezcan es fundamental que tengan sentido y sean compartidos por aquellos que han de llevarlos a cabo, es decir, deben de responder a sus preocupaciones y necesidades. La apropiación y

significación del cambio será más factible cuanto mayor sea el grado de participación de los directamente involucrados. En este sentido, cuando las innovaciones no surgen de los propios docentes, sino que se promueven por agentes externos, es preciso llevar a cabo una serie de acciones para que los docentes se apropien y hagan suyo el sentido del cambio.

**f. La innovación implica un cambio de concepción y de práctica.**

La innovación educativa implica una nueva concepción y práctica educativa que, a su vez, quede abierta a nuevos cambios para evitar el inmovilismo dentro de la propia innovación. Este puede ser uno de los aspectos que diferencie claramente la innovación de la reforma; las reformas son aspiraciones que muchas veces no transforman realmente la cultura de las escuelas. Se podría decir que las reformas son los discursos del cambio y las innovaciones son cambios en acción.

**g. La innovación es un proceso abierto e inconcluso que implica la reflexión desde la práctica.**

La innovación no es tan sólo un producto sino, y sobre todo, un proceso y una actitud o posicionamiento ante el hecho educativo. Si la innovación se considera simplemente como un producto final se corre el riesgo de caer en la rutina y en la instalación de prácticas o modelos que en su día pudieron significar una ruptura, pero que no lo son al momento actual. Muchas veces se siguen considerando como innovaciones experiencias que llevan veinte años de funcionamiento.

El carácter dinámico y procesal se pone de manifiesto en dos hechos distintos. Por un lado, muchas innovaciones toman cursos diferentes en su puesta en práctica y van surgiendo nuevos elementos o propuestas que no estaban diseñadas en el proyecto inicial. Por otro, un mismo proyecto o programa innovador da lugar a innovaciones distintas en la práctica, en función de las peculiaridades de cada contexto en el que se desarrolla, que por definición es irrepetible. En definitiva, se puede concluir que el proceso innovador implica la innovación dentro de la propia innovación, tal como lo señalan diversos autores.

Considerar la innovación como proceso implica relacionarla estrechamente con la investigación y reflexión constante sobre la práctica, y con procesos de evaluación continua, como única vía de no caer en la rutina. Este aspecto es especialmente

importante, porque, como ya se ha señalado, existe una gran carencia de procesos de investigación y evaluación de las innovaciones. La investigación no es tarea privativa de los investigadores profesionales; desde diferentes corrientes, como la pedagogía popular, se ha legitimado el papel del maestro investigador que observa, aprende y genera conocimientos a partir de su propia práctica.

La evaluación ha de ser también un componente fundamental de las innovaciones para identificar si realmente se ha conseguido transformar o mejorar cualitativamente el sistema y romper con el equilibrio rutinario. Dado el carácter dinámico de los procesos innovadores, la evaluación debe acompañar todo el proceso y no realizarse sólo al final del mismo. Además de los impactos, es importante identificar los obstáculos que enfrenta la innovación en su desarrollo con el fin de reorientar adecuadamente el proceso. Otro aspecto importante, estrechamente relacionado con otros criterios señalados, es la participación de los protagonistas de la innovación en la evaluación y monitoreo de la misma. La evaluación formativa del proceso innovador es fundamental para el ajuste de la experiencia y su continuidad.

#### **D. Evaluación.**

El modelo tradicional no ha conseguido lograr equidad y calidad en niveles adecuados entre la población, por lo que los gobiernos de casi todo el mundo, han intentado cambios y reformas en sus sistemas educativos, esto se ha realizado de diversas formas, pero existe un común denominador: la incorporación como un indicador de calidad en las nuevas políticas educativas y de toma de decisiones, de la satisfacción de las nuevas demandas sociales. Por este motivo, la adopción de programas de evaluación y mejora responde a una necesidad universal.

En el centro de todos los sistemas educativos ubicamos a la evaluación, a fin de poder integrarse a los modelos de globalización del mundo actual desde su propia realidad, situación e historia. Presentamos algunos conceptos del término evaluación que se dan a conocer en estas últimas décadas.

Este término, es común en la vida cotidiana de las escuelas; está presente en el lenguaje de los docentes, los directivos y, evidentemente en las autoridades

educativas. Si se profundiza un poco, es posible observar que se utiliza como sinónimo de pruebas, exámenes, test; instrumentos todos que son parte de un proceso de medición. Asimismo, la evaluación se suele asociar con el término y la acción de calificar, relacionado más con la acreditación. Lo anterior, de acuerdo con Tapia (2004), es sólo parcialmente correcto, pues la significación del término alude a aspectos particulares de la evaluación.

Si se observa a la evaluación en su sentido riguroso y se considera como estrategia o método de trabajo de los directivos y maestros, cobra un significado más amplio, y sería definido como un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras.

Santos Guerra (2002) plantea la dicotomía de la evaluación, considerando que no basta con evaluar, sino que es imprescindible valorar las evaluaciones (meta evaluación). Su enfoque, por tanto, se centra en la comprensión y en la mejora, en la concepción de un proceso en donde se comprende lo que sucede, por tanto no se puede seguir funcionando un año tras otro sin preguntarse qué está pasando con las pretensiones, las actuaciones, las repercusiones.

Siguiendo esta misma concepción de evaluación, Tiana y Santágel (2004) sostienen que el principal objetivo de todo proceso de evaluación es la mejora de la calidad de los modelos institucionales y de los procesos enseñanza – aprendizaje, a través de su autodiagnóstico y de la visión externa que aportan expertos. Con esto se pretende promover culturas de evaluación que favorezcan el establecimiento y continuidad de los procesos, de modo que proporcionen información a todos los integrantes de la comunidad educativa para la toma de decisiones en función de una educación de calidad.

El concepto de valor se refiere al grado de utilidad, o potencial de las cosas, para satisfacer una necesidad o proporcionar bienestar o deleite. De acuerdo con Gonzáles (2004) el significado profundo de valor, lleva implícita la idea de polaridad; juzgar las cosas como positivas o negativas, buenas o malas, bellas o feas y jerarquizar las cosas como poseedoras de mayor o menor importancia.

También añade que la evaluación según su orientación o propósito: evaluación orientada a la toma de decisiones es la que está orientada a proporcionar información a personas clave para realizar una toma de decisiones. En este caso resultaría con mayor relevancia el orientar la evaluación hacia la toma de decisiones, basadas en la información recabadas desde la misma evaluación con la finalidad de implementar propuestas para mejorar la situación resultante del proceso evaluativo.

Colomba y otros (2005) sostienen que la evaluación se propone facilitar el cambio y posibilitar la mejora del proceso educativo. Así entendida, pone el acento en la calidad educativa. Al fijar su mirada en el ámbito del proceso curricular, las prácticas docentes, el funcionamiento del equipo de conducción y del proyecto institucional, apuntan a entender la calidad de la educación como producción colectiva y pretende instalar una cultura evaluativa.

## **i. Evaluación institucional**

Bien sabemos que cuando se habla de evaluación hay que tomar en cuenta que ella debe ser lo más objetiva posible, más aún de una institución. En palabras de, Rodríguez (2005): podemos decir que “la evaluación institucional es la recogida sistemática de datos cuantitativos y cualitativos sobre el centro en su totalidad o algún aspecto del mismo así como su análisis, lo que permite tomar decisiones para establecer planes de mejora en el centro de forma continua”, es decir, los objetivos sean asumibles en el tiempo, se constituya equipos para preveer costos de instrumentos en su procesamiento y en el análisis de los mismos, así como la toma de decisiones para la mejora, presentando a la institución en continuo movimiento que busca la calidad.

El fin de la educación está sujeto a los fines de las personas, y la evaluación de un proceso educativo nos cuestiona sobre el grado en el que ese proceso nos ayuda a lograr las metas que tenemos como personas. Es decir, la evaluación educativa nos sitúa ante la comparación: esto es lo que me propuse y esto es lo que he logrado, según Gonzáles (2004).

Es claro que al situar la evaluación en el contexto educativo es imprescindible tener en cuenta el objetivo de tal educación, para poder realizar un balance entre los objetivos educativos propuestos y los objetivos logrados al finalizar el proceso. Evaluar educativamente es entonces diagnosticar las condiciones en que se inicia y la situación en la cual se termina el proceso educativo.

Otra concepción de la evaluación educativa es la que determina la actividad como un proceso sistemático y más significativamente como un producto obtenido de tal proceso aplicado. Al obtener una evaluación educativa como producto elaborado permite conceptualizar la idea de evaluación como una herramienta útil y medida de aplicación a ser considerada en las instituciones educativas con el objetivo de adecuarla y aplicarla al contexto particular en cada situación. Gonzáles (2004) lo afirma al expresar que “Evaluación educativa es un proceso y a la vez un producto, cuya aplicación nos permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado”.

## **ii. Los beneficios de practicar la evaluación institucional**

Díaz (2008), planificador de la educación, especialista en el estudio y evaluación de políticas educativas, escribe en un artículo que la evaluación institucional es una técnica de gestión cuya finalidad es la mejora de la naturaleza y calidad de la gestión, de los procesos y productos, y de la efectividad laboral.

Que a través de esta evaluación, las organizaciones educativas podrán:

1. Conocer los aciertos que necesitan potenciarse y las debilidades que deben corregirse.

2. Comprender mejor los actos pedagógicos y administrativos que se ejecutan para verificar si los procesos para alcanzar los resultados son los esperados.
  3. Verificar en qué medida los resultados que se obtienen están en armonía con los estilos de formación y gestión, y el perfil del estudiante que la institución se haya propuesto.
  4. Recomendar, a partir de las conclusiones de la evaluación, las medidas que formen parte de un plan de mejoramiento de la gestión y resultados educativos.
- Partiendo del objetivo de la evaluación, que es reflexionar sobre la situación actual para transitar por un camino más estructurado de mejora continua, nos dice que el requisito es que los referentes para la evaluación, estén definidos previamente y sean susceptibles de medirse en su cumplimiento. De aquí la necesidad de los planes de desarrollo institucional y operativo que incorporen metas, responsables y plazos de cumplimiento de cada una de esas metas. Díaz resalta la necesidad de un enfoque de gestión por resultados, pues por ahora la concepción de los planes anuales de trabajo ni los proyectos educativos institucionales lo están, y es a lo que habría que encaminar la gestión escolar.

Además nos dice que siendo la evaluación una herramienta de gestión, cuya finalidad es eminentemente formativa, no punitiva, pues se evalúa para mejorar y no para castigar, exige ejecutarse en un marco de total transparencia, sinceridad y planificación anticipada. Las reglas de juego tienen que estar claramente establecidas y difundidas con la anticipación debida. Señala también la reflexión como otra característica de la evaluación, que es compartida que genera su proceso, lo que permitirá al personal directivo, los docentes y los padres de familia, retroalimentarse, mejorar sus desempeños, utilizar mejor los recursos disponibles y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos. No olvidando la auto-evaluación también recomienda una evaluación externa pues permite que la organización pueda ser examinada con otra mirada, siempre útil y enriquecedora. La auto-evaluación puede originarse por la propia demanda del equipo directivo o de parte de todo el equipo de docentes, y por una demanda de evaluación que viene del exterior.

De acuerdo con Díaz podemos decir que el proceso de evaluación es permanente porque se realiza en todo momento; flexible porque incluye múltiples métodos y operaciones, e integrador porque no es un apéndice agregado a los procesos educativos, sino que, por su papel orientador, debe asumir el carácter de una actividad sistémica, integrada con la función educativa.

### **iii. Cultura de Evaluación.**

Para avanzar en los procesos de creación de cultura evaluativa, Casanova (1998) propone la evaluación institucional como una de las acciones más importantes. Sostiene que la evaluación institucional determina el valor de una institución e implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa. No es el inicio ni el fin de un proceso, es un momento de conocimiento de lo realizado que permite tomar decisiones para continuar de una u otra forma, o incluso para detenerse.

Díaz (2010), hablando de los diferentes agentes educativos, nos comparte la reflexión acerca de la evaluación institucional. Acota que la cultura evaluativa en nuestra patria no es parte de nuestro cotidiano, que las personas no están acostumbradas a ser evaluadas; por el contrario, muestran gran resistencia a la evaluación. Señala que en países como Brasil la evaluación es parte de la cultura de trabajo de las instituciones de enseñanza y no una obligación derivada de lo legal. Y tiene razón al decir que, el primer paso para la acreditación de las instituciones educativas es la auto-evaluación. No es tarea fácil generarla, pues no se ha desarrollado en las instituciones educativas una cultura de evaluación, como tampoco se ha fomentado la evaluación del desempeño del profesorado.

Bolseguí y Fuguet (2005) al hablar de la cultura de evaluación, expresa que tiene que ver con todas las prácticas que se desarrollan en la institución, con los procesos y proyectos, e incluso con las experiencias, tanto del pasado como del presente. Comprende, por tanto, un conjunto de acciones dirigidas, tanto a la planificación como a la organización y desarrollo del proceso en todas las instancias de la institución. Más allá de actividades aisladas, la cultura de

evaluación es una creación de la institución. Su objetivo no está dirigido a servir de control de calidad de los resultados del proceso, sino a contribuir en su renovación y transformación constante y se relaciona con las concepciones, teorías implícitas y creencias sobre evaluación presentes en toda la comunidad educativa.

Chianca y Youker (2004) recomiendan algunas estrategias que contribuyen a crear una cultura de evaluación en las instituciones educativas:

1. Formar de manera permanente en evaluación, tanto al personal docente como a los cuadros directivos.
2. Promover espacios permanentes de profundización y reflexión teórica sobre este tópico.
3. Concebir la evaluación como un proceso continuo, permanente, contextualizado, flexible, de manera formativa y participativa.
4. Generar, en el seno de la institución, mecanismos y sistemas propios de evaluación.
5. Iniciar procesos de evaluación internos, desde los cuales se genere una participación activa de toda la comunidad.
6. Promover la autoevaluación como un ejercicio diario de la actividad educativa.
7. Llevar adelante procesos de evaluación en un contexto de promoción de valores, tanto para la convivencia social, como para el desarrollo humano.

Por último, Tiana y Santángelo (2004) establecen que para crear culturas de evaluación, es necesario hacer uso de planes de investigación, los cuales orientan mejor los procesos de toma de decisiones y mejoran la calidad educativa de la institución. Para esta autora, la cultura de la evaluación conduce a la cultura de la rendición de cuentas, a la cual pocas instituciones educativas están habituadas.

#### **iv. Evaluación y práctica evaluativa en la escuela salesiana.**

En las instituciones salesianas, la evaluación se entiende como un proceso participativo, sistemático, ordenado y transparente de todos los agentes implicados en la comunidad educativa: salesianos, colaboradores laicos, estudiantes, personal docente, administrativo y de servicio, que comienza con el diagnóstico y se desarrolla de manera paralela a la planeación y ejecución del proyecto educativo. Tiene la finalidad de modificar conductas, actitudes, conocimientos y habilidades que lleven al logro de una mayor significatividad.

Es vista como un instrumento de gran capacidad para mejorar la calidad y significatividad: Detectar los puntos fuertes y débiles y constituirse en punto de partida para un proceso de aprendizaje continuado y de mejora constante. Verificar de qué forma las obras educativas se aproximan a las metas preestablecidas, cómo se organizan los diversos procesos (de gestión, pedagógicos, de formación en valores, administrativos) y cómo se manejan los recursos humanos y económicos permitirá establecer una cultura evaluativa que convertirá la escuela salesiana en una institución abierta al aprendizaje.

Promover una cultura de evaluación en la escuela salesiana significa tener claridad de la respuesta educativa que como carisma y misión nos confía la iglesia, la cual nos llama a “dar una respuesta de calidad en el plano educativo-cultural”.

Este modelo de actuación generó un trabajo en conjunto como familia salesiana para el seguimiento de algunas líneas de acción que evidenciaron luces y sombras, pero que a su vez generaron la necesidad de construir un perfil de escuela salesiana con características continentales. Desde esta perspectiva se propuso un relanzamiento de la escuela salesiana en clave incluyente.

Se busca generar una cultura de evaluación que integre entre otros elementos, la comunicación educativa como clima, la gestión/acompañamiento y animación, y la formación de las comunidades educativas. La escuela salesiana en América se propone una praxis evaluativa en la que se tomen en cuenta, tanto

los indicadores de proceso como los de logro, a fin de verificar, avances y resultados, de manera que se promueva el mejoramiento continuo.

#### **v. Evaluación para la resignificación de la escuela salesiana.**

El Dicasterio para la pastoral juvenil (2000) expresa que la finalidad última de la evaluación es mejorar la calidad educativa y ofrecer una propuesta de calidad. Si este objetivo no se cumple, entendemos que se pierde la esencia fundamental que posee el proceso evaluativo. La escuela salesiana se propone una evaluación sistemática de los resultados educativos obtenidos, a la luz de los objetivos previstos.

El Centro Nacional Salesiano de pastoral juvenil (1998), propone la evaluación como un mecanismo de mejora permanente de los niveles de calidad del servicio educativo. Esto exige la aplicación de sistemas de evaluación periódica para verificar la adecuación de la oferta educativa:

- a) A las necesidades formativas de los alumnos y alumnas.
- b) A las elecciones efectuadas por sus familias.
- c) A las expectativas de la sociedad donde radican los centros educativos salesianos.

Lo citado conlleva revisar periódicamente el proyecto educativo institucional y el plan anual de trabajo, como instrumentos de gestión que garantizan la calidad de la propuesta educativa y la renovación continua. Atendiendo al conjunto de la vida de las comunidades educativas orienta a:

1. Realizar un análisis de situación para conocer las posibilidades, condicionamientos y necesidades educativas de los destinatarios de la tarea educativa salesiana.
2. Revisar periódicamente la adecuación de los objetivos educativos a la realidad concreta de la escuela y el nivel en que dichos objetivos se van alcanzando.

3. Valorar la eficacia y eficiencia de la metodología educativa, recursos pedagógicos aplicados, estrategias adoptadas y actividades realizadas en función del logro final de los objetivos alcanzados.
4. Verificar el funcionamiento de la organización interna: dirección, gestión y participación de los diferentes agentes de la comunidad educativa en la vida de la escuela.
5. Constatar la relación que la escuela tiene con su entorno social: otras escuelas, asociaciones, iglesia local, etc.
6. Adoptar, por parte de los órganos de decisión establecidos, medidas de corrección y mejora que parezcan más convenientes. La participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la labor de evaluación, mediante los cauces establecidos, y la fidelidad a las decisiones adoptadas, garantizan el crecimiento permanente en los niveles de calidad del servicio educativo que presta a la sociedad.

## **vi. Criterios de evaluación**

En la escuela salesiana, una evaluación fundamentada en criterios ayudará a determinar si el funcionamiento de la obra educativa se corresponde con los principios carismáticos de la espiritualidad salesiana concretizados en la práctica del sistema preventivo como método de acción pastoral. Conocer cuál es la incidencia o el impacto de la labor educativo de la familia salesiana, tanto en el ámbito local, como nacional y regional, es el objetivo primordial de esta cultura evaluativa que se propone. Saber cómo estamos, cómo nos ven las personas del entorno, qué esperan de nosotros y hacia dónde debemos ir, debe constituirse en un reto transformador.

A continuación se enumeran los criterios que, de acuerdo al estudio y reflexión, se considera los más pertinentes para la creación de la cultura evaluativa pues engloba indicadores considerados por diversos autores; los mismos que pretenden servir de pautas en el proceso:

1. Evaluar desde una visión integral de la persona, valorando la síntesis entre educación y evangelización y tomando en cuenta que todo proceso de renovación, tanto de personas, como de estructuras, pasa necesariamente por la experiencia cristiana. La evaluación, en este sentido, toma en cuenta todos los elementos del accionar educativo, considerando la persona al centro como núcleo dinamizador que motiva la acción en un ambiente salesiano.
2. Evaluar desde la comunidad educativa, desde una concepción de convergencia de intervenciones educativas que asegura, en espíritu de comunión, respuestas concretas a las necesidades de los jóvenes. Este criterio también exige evaluar en contexto de comunicación y participación de lo evaluado, trabajar en equipo, respeto al consenso y al disenso.
3. Partir de la autoevaluación de todos los que participan en el proceso educativo, teniendo en cuenta que la reflexión de la praxis educativa individual y grupal en orden al mejoramiento de la calidad educativa constituye una estrategia altamente significativa de renovación.
4. Tener en cuenta el contexto, en que todo proceso de evaluación debe enmarcarse, acatando las políticas educativas propias de cada Nación y en respeto de su marco jurídico.
5. Evaluar para transformar la realidad, descubriendo la acción de Dios y la oportunidad para acercarnos a Él. Supone hacer efectivos planes de mejora que incidan, no sólo en los cambios internos de las obras, sino en el entorno circundante. Un proceso de evaluación es significativo cuando cumple con criterios de pertinencia, factibilidad, calidad, apertura y flexibilidad.
6. Partir de los diversos marcos operativos que pautan la misión educativo-pastoral en cada uno de los grupos de la Familia Salesiana, estos instrumentos se convierten en mediación histórica de la acción educativo -

pastoral. En este criterio queda implícito, además, que se evalúa desde la óptica preventiva como criterio de acción, de juicio y de valoración.

7. La evaluación al estilo salesiano se centra en criterios evangélicos e impregna la acción educativa de un alto sentido de trascendencia, dinamismo y calidad, porque supera las expectativas meramente humanas del trabajo. Los valores humanos y cristianos deben estar presentes en todos los compromisos asumidos y ser visibles en la dinámica cotidiana de la comunidad educativo-pastoral.
8. Sistemática del proceso de evaluación, que es organización del proceso evaluativo y distribución adecuada de los recursos humanos con los que se cuenta. Cuando se tienen bien definidas las funciones, los roles y las estructuras organizativas, el proceso de evaluación se torna más claro y coherente.
9. El proceso de evaluar debe ser abierto y flexible, que responda a las exigencias de los tiempos, a las nuevas teorías psicopedagógicas y demandas de los jóvenes. En este sentido la evaluación toma en cuenta también, las metodologías más adecuadas para la situación que se presente.
10. Atención a los procesos, más que a los resultados, esto implica que se tenga en cuenta el proceso gradual de desarrollo de las persona, considerando el paso a paso de la experiencia humana. De igual modo la comprensión de que la búsqueda de la calidad y la significatividad institucional pasan, necesariamente por las personas, las cuales muchas veces se resisten al cambio o los impulsan.

Considerando estos criterios podemos clarificar:

- Que la coordinación para la comunión, es un criterio de evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) porque nos permite comprobar la vitalidad de la comunidad educativa.

La coordinación, al ser esencialmente una acción ordenada de búsqueda realizada conjuntamente, facilita la unificación personal y la convergencia comunitaria, exige y favorece una mentalidad de proyectos, que requiere serias y continuas revisiones, es una estrategia de relaciones, que despierta energías latentes, permite una mayor agilidad organizativa.

“En síntesis, al ser la coordinación, fundamentalmente, una forma de estar frente al otro, atañe a la vida personal y a las relaciones” (PF 2001). Presupone la calidad de nuestra presencia educativa en los diversos contextos (LOME 2006).

- Las prospectivas pedagógicas de referencia, son consideradas criterios de evaluación en cuanto que señalan la finalidad de la misión educativa vista y vivida desde los aspectos parciales de la realidad compleja, tanto de la persona como de las situaciones a través de las cuales va forjando su desarrollo integral.

#### **vii. Criterios inherentes a las prospectivas pedagógicas de referencia**

La propuesta educativa de las Hijas de María Auxiliadora asume cuatro prospectivas pedagógicas de referencia que nos describen las Líneas Orientadoras de la Misión Educativa (LOME). Estas son puntos de vista parciales que permiten tener presente la complejidad y la totalidad de la realidad humana, mirándola y proyectándolas en vista al futuro (LOME, 42).

Se señala los criterios que orientan la misión educativa, vistos desde estas prospectivas, de manera que, teniéndolas en cuenta, ayuden a formar integralmente a las jóvenes en la realidad en la que vivimos.

##### **a. Prospectiva cultural**

La visión de referencia se coloca en el horizonte antropológico del humanismo cristiano de San Francisco de Sales traducido a nivel educativo por los fundadores san Juan Bosco y santa María Mazzarello. “Nuestro carisma conserva su vitalidad encarnándose continuamente en las diferentes culturas y en la situación siempre nueva de los jóvenes” (LOME, 42)

Esta prospectiva se concretiza en algunos principios y criterios que no se puede descuidar en la misión educativa:

**Inculturación:** siendo parte de la realidad local, los educadores se ponen a la escucha de sus exigencias y la asumen con criticidad. Sienten los desafíos y descubren los signos de esperanza comprometiéndose en la evangelización de la cultura y la inculturación del Evangelio.

**Profesionalidad:** es una característica que define la acción de un trabajador. Hoy es necesario e indispensable no sólo acumular conocimientos, sino, sobre todo, tener la capacidad de utilizarlos en el ámbito socio cultural en el que se desarrolla. Es urgente que cada uno cultive este aspecto para realizar la misión con la seriedad que exige el momento actual con sus adelantos y cambio de paradigmas. Don Bosco señala: "Por ustedes estudio, por ustedes trabajo..."

**Mentalidad proyectiva:** El sistema preventivo exige una mentalidad proyectiva que trata de leer e interpretar los dinamismos culturales presentes y de profundizar sus causas. La interpretación de la realidad a la luz del Evangelio y del carisma y el actuar mediante procesos orientan a personalizar estrategias adecuadas que permiten flexibilidad y discernimiento para afrontar la inseguridad de la realidad actual. Es necesario prepararse y crecer en esta capacidad como modalidad habitual teniendo claros los objetivos y metas. La programación, el acompañamiento de los procesos, la evaluación periódica son ayudas válidas para una propuesta educativa sistemática. "Esto implica una secuencia de pasos pensada y organizada gradualmente en el respeto a la persona en crecimiento. La lógica del proceso armoniza crecimiento humano e interacción crítica con la realidad sociocultural, por lo que es más eficaz en una sociedad compleja y articulada" (LOME,70).

#### **b. Prospectiva evangelizadora**

La finalidad fundamental de la educación salesiana es desarrollar la persona del joven teniendo como modelo de vida a Jesucristo. "Por eso definimos nuestra misión como "evangelizar educando", a tal punto que también se puede decir que, al ir construyendo el Reino de Dios, también estamos educando, formando personas nuevas a imagen de Cristo y creando una nueva sociedad como signo del Reinado de Dios en el mundo: "educamos evangelizando", no en el sentido de que la evangelización sea una mediación para la educación, sino porque al evangelizar estamos al mismo tiempo educando" (Peresson, 2005).

Los criterios inherentes a esta prospectiva son:

- Impregnar el ambiente con la espiritualidad juvenil salesiana, que es el modo de vivir el evangelio que nos enseña don Bosco y se convierte en propuesta específica de santidad vivida con los jóvenes en un ambiente lleno de valores, en el estilo del sistema preventivo. Está arraigada en el amor a la vida y en el compromiso de hacerla 'plena y abundante' para todos. Sus elementos son: la presencia de Jesús en la vida diaria, los sacramentos, la Palabra de Dios, la fiesta, la pertenencia eclesial, la vida como servicio, la vida como vocación y la presencia de María.
- Desarrollar Itinerarios de educación en la fe: la primera preocupación debe ser la fe que crece en los jóvenes, más que la transmisión de contenidos, cumplimiento de reglas morales o la sola sacramentalización. Evangelizar a través de itinerarios significa partir del amor a la vida de los jóvenes, ayudándoles a responder a las preguntas sobre el sentido de la misma en la escucha y acogida progresiva de la persona de Jesús.
- Evangelizar el currículo: la opción de evangelizar a través del currículo nos lleva a construir un conocimiento significativo, inspirado en el proyecto de Jesús Maestro. Se trata de que cada área curricular señale los puntos en los que es factible el encuentro y el diálogo fecundo con el evangelio.

### **c. Prospectiva social**

Esta prospectiva invita a aprovechar todos los recursos del sistema preventivo para favorecer la maduración de los jóvenes como ciudadanos responsables a través de la labor de educadores que conocen el 'arte de preocuparse por los demás' (LOME 50). Para este fin tenemos en cuenta los siguientes criterios:

Sensibilización a la solidaridad: la solidaridad es un modo diverso de pensar en la política y en la sociedad, modo opuesto al individualismo reinante. Por eso nos empeñamos en educar a la solidaridad como estilo de vida, mentalidad, vocación, como empeño gratuito y voluntario de hacerse cargo de situaciones de necesidad a menudo ocultas.

Gradualidad y continuidad: Acoger a los jóvenes significa ofrecerles itinerarios educativos que respeten y respondan sus exigencias, ritmo de crecimiento y dones. Este es un camino que debe ser gradual, es decir, capaz de proponer, de forma progresiva, experiencias adecuadas que interpelen su libertad y compromiso. Debe ser también una propuesta continua sin interrupciones ni impaciencias, para que puedan encontrar su lugar en la realidad social y eclesial.

Responsabilidad y participación: Este criterio nos compromete a educarnos y educar a conocer y aceptar los propios dones y límites, a sentirnos parte viva y responsable de la comunidad humana, a construir el propio proyecto de vida en confrontación con los valores propuestos, a participar cada vez con más responsabilidad en la vida de la comunidad educativa y a prepararse para animar la realidad eclesial y socio cultural al servicio de los más necesitados. Los jóvenes encuentran formas concretas de participación y de gradual responsabilidad en la experiencia del clima de familia que se vive en el ambiente educativo, en el que los roles son diferentes y complementarios.

Diálogo con la cultura contemporánea: Nuestra misión educativa nos exige estar en continuo diálogo con la pluralidad de manifestaciones culturales y capacitar a los jóvenes para que sean protagonistas de cultura, aporten críticamente y encarnen en ella los valores evangélicos.

#### **d. Prospectiva comunicativa**

En la praxis salesiana la comunicación es creación de relaciones recíprocas, abiertas y profundas, por eso todo ambiente educativo se configura como ecosistema donde es posible encontrar un espacio para el propio crecimiento.

Todo nuestro sistema educativo está basado en las relaciones interpersonales que llevan al encuentro. De aquí que cada comunidad educativa debe ser laboratorio de relaciones auténticas.

Los criterios inherentes a esta prospectiva son:

Cuidado de las relaciones interpersonales. Educar y educarnos a adquirir una actitud personal y comunitaria de disponibilidad para el diálogo, la búsqueda y la

revisión, son indispensables para vivir nuestro sistema educativo en el que las relaciones tienen que ser recíprocas, considerando la reciprocidad, como una actitud, una estructura de mente y corazón que nos lleva a dar y recibir con libertad, asumiendo la responsabilidad de aportar al bien común. Es un espíritu, un ánimo, un modo de ser y relacionarse. Como consecuencia, se asume que los acuerdos y soluciones tienen que ser tomados bilateralmente y en beneficio mutuo, y que el éxito de una persona no es a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Cuidado del ambiente educativo. La Comunidad educativa se implica en crear un clima donde se pueda revivir, actualizada en el hoy, la experiencia vivida por don Bosco y madre Mazzarello. Este ambiente está caracterizado por la confianza en los jóvenes, por el espíritu de familia, la asistencia-presencia, el valor educativo del grupo y la apertura al contexto socio eclesial.

Valoración de la capacidad expresiva. En la tradición salesiana siempre se ha dado una particular importancia al desarrollo de la capacidad de expresión mediante el arte, las manualidades, el deporte, la música, el teatro, medios que los jóvenes acogen y aprecian porque pueden expresar lo que sienten además de favorecer el conocimiento de sí, la apertura al otro, la socialización y el servicio.

Convergencia de intervenciones educativas. Para realizar la educación integral en una pluralidad de propuestas y ambientes educativos, se necesita que la Comunidad Educativa actúe en continuidad y convergencia de ideales y de acción. Para vivir este criterio la comunidad educativa se propone conocer la situación juvenil, su contexto y sus lenguajes; compartir el proyecto educativo, crear un ambiente comunitario que permita interiorizar los valores propuestos desde éste; asegurar una coordinación que anime y haga posible esta convergencia y continuidad de intervenciones educativas.

## **E. Investigación**

El ser humano tiene una tendencia natural a buscar el sentido de las cosas, desde muy niño, pregunta al adulto; y ya joven, se sigue maravillando. De esto se

deduce que existen diversos tipos de investigaciones, desde las más elementales y cotidianas por las cuales se busca ampliar el horizonte de los objetos conocidos, hasta la investigación científica con características propias de eficacia superior.

Cabe resaltar que uno de los aspectos característicos de la condición humana es la capacidad para investigar. La evolución social e histórica transcurre bajo variadas circunstancias derivadas de la condición investigativa.

El desarrollo de la personalidad, la adquisición de conocimientos, el léxico, el trabajo, en fin, todo lo que el ser humano crea, desarrolla y produce está profundamente relacionado con la investigación. De allí que la persona sea un investigador natural: nace con la facultad de preguntar, de indagar, de aprender, de conocer. Sin embargo, no le basta esta condición natural pues en todo momento y bajo diversas circunstancias debe potenciar la actividad investigativa.

Es cierto que algunas personas logran desarrollar más la condición indagativa –como ocurre con las facultades, incluyendo la voluntad y la inteligencia-, pero en todos reside esa potencialidad de buscar, de descubrir, de interpelar y de aprender. En este sentido, corresponde a la educación la tarea de propiciar que la condición indagativa humana aflore con toda su potencialidad, que a su vez sea orientada hacia los propósitos considerados fundamentales, y éstos tienen que ver con la realización íntegra, personal y social.

La investigación en sentido estricto, considera la sistematización, de aquí que con las palabras de Kerlinger (2001) "la investigación científica es sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las relaciones supuestas entre fenómenos naturales [...]: sistemática y controlada para tener confianza crítica en los resultados [...]; empírica, al depositar su confianza en una prueba ajena a él", podemos resaltar indicativos para clarificarnos el término investigación.

Como dice Bishop (2000), uno de los principios que tiene que orientar toda investigación científica es situar el trabajo en el contexto específico en el que se desarrolla.

“La investigación debería reconocer y documentar los contextos culturales, sociales e institucionales en lo que se desarrolla, dado que la educación siempre está situada en un contexto único, por lo que se debería actuar cautelosamente ante las generalizaciones, especialmente en lo que se refiere a la implementación de modelos educativos derivados de investigaciones desarrolladas en contextos distintos.” (Gorgorió y Bishop, 2000).

Una definición actual dice que es un proceso sistemático y honesto, que busca la verdad contenida en un problema, debidamente delimitado, el cual amerita ser entendido o corregido a la luz de la correcta interpretación de información relevante con el fin de contribuir al progreso y bienestar de la humanidad.

Investigar supone aplicar la inteligencia a la exacta comprensión de la realidad objetiva, a fin de dominarla. Sólo al captar la esencia de las cosas, al confrontarla con la realidad, se cumple la labor del investigador. La consecuencia de tal proceso incrementará los conocimientos científicos.

En este sentido se dice que una investigación es la búsqueda de conocimientos o de soluciones a ciertos problemas. Cabe destacar entonces que la investigación es un proceso sistemático (se recogen datos a partir de un plan preestablecido que, una vez interpretados, modificarán o añadirán conocimientos a los ya existentes), organizado (es necesario especificar los detalles relacionados con el estudio) y objetivo (sus conclusiones no se basan en impresiones subjetivas, sino en hechos que se han observado y medido).

Por otro lado la educación y la investigación tienen una relación recíproca. La investigación produce educación, a su vez que educa una sociedad, y la educación potencia la investigación; ambos permiten que la persona se recree, se perfeccione, se desarrolle y se realice en el espacio tiempo correspondiente. Es por ello, que esta correlación gesta una dimensión investigativa en la educación y que actualmente ha recobrado un auge insólito en la planificación no solo a nivel educativo sino también estatal. Ahora bien, la investigación se manifiesta según los valores, la personalidad, los rasgos culturales, pero también, la investigación y

la educación deben obedecer a cada contexto, evento y situaciones particulares, y deben relacionarse con aspectos de carácter más amplio, como pueden ser los avances del pensamiento, la ciencia y la tecnología, las ideas, y las tendencias culturales de carácter global.

De lo anterior, es importante resaltar que la investigación ocurre en todo momento, es una condición humana continua y permanente. No existe una edad determinada para investigar, para indagar, para la creatividad, todas las edades son importantes y potenciales para la investigación. Así, es válido afirmar que una de las primeras debilidades del sistema educativo es ver el proceso formativo y educativo de la persona como un proceso por etapas o fraccionado, y no como un proceso que inicia desde el nacimiento hasta más allá de la vida. Si la cultura investigativa no acompaña la actividad formativa desde las primeras edades, posteriormente se hará más difícil desarrollar hábitos para la investigación en las personas que inician estudios en las instituciones de nivel superior.

Resulta necesario que la planificación educativa macro-social comprenda el fenómeno educativo como un proceso de continuidad permanente, respondiendo así a explotar en cada etapa de la vida las potencialidades pertinentes para llegar a nivel superior con la vocación investigativa óptima para contribuir y retribuir a la sociedad la formación académica de cada persona. Es rol de la gerencia educativa crear un sistema educativo acorde a las necesidades y al contexto social, donde desde los primeros momentos formativos se inspiren y se estimulen las habilidades y facultades intelectivas de las personas, para que finalmente se desarrolle y se desenvuelva íntegramente como un ente social que contribuye con la dinámica social, cultural, académica y universitaria del país.

La investigación educativa es una actividad encaminada a la creación de un cuerpo organizado de conocimientos sobre todo cuando interesa a los maestros. Tiene por objeto descubrir los principios generales o las interpretaciones del comportamiento que sirven para explicar, predecir, y controlar los eventos en situaciones educacionales, en última instancia, se propone elaborar una teoría educativa.

### **2.3.3. Definición de calidad.**

En la vida cotidiana de la persona, la calidad inspira una forma de ser y hacer. La calidad es una filosofía de vida que implica todo el accionar de quienes la practican. En palabras de Deming (1989), la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua". Es visto que una persona de calidad tiene una autoestima equilibrada, cuida de su salud, su presentación, su entorno, practica valores y desarrolla su vida en forma saludable y satisfactoria.

El concepto de calidad ha ido evolucionando desde la aplicación a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicio en general, incluido el educativo (Gurú, 2003; Albacete, 2004 y Albacete, 2007).

Deming en Aragón (2001) define calidad como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso que resultan fundamentales en el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección o control como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos.

La filosofía básica de Deming es que la calidad y productividad de las empresas aumentan cuando la variabilidad de los procesos que en ella se realizan disminuye porque todas las cosas varían y es por esto, que los métodos de control estadístico deben ser usados. Un proceso debe ser llevado a efecto dentro de las tolerancias que han sido especificadas para él, no obstante si se trata cada vez de cerrar más y más las tolerancias, el proceso se hará incosteable, por lo cual se considera que los procesos son variables y esto hay que tenerlo en cuenta, y trabajarlos estadísticamente, más debe permitírseles que varíen dentro de las posibilidades que mantengan una adecuada calidad y costo. Subraya que esto sólo puede conseguirse si la dirección lo provoca fomentando la participación de los empleados y estos pueden contribuir comprendiendo los procesos y el modo en que estos pueden mejorar. En los primeros tiempos,

Deming se centró en los métodos de control estadístico de la calidad y en los años posteriores desarrolló el concepto de calidad como una actividad de gestión.

Diversos autores, tanto los antiguos como los modernos, expresan que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de los consumidores, que la gerencia tiene la máxima responsabilidad con la calidad y necesita estar involucrada y capacitada en los problemas de este tipo con la participación de todos los trabajadores.

Los tradicionales son nombrados en este trabajo por la importancia de su aporte a la calidad y que en el tiempo se ha ido enriqueciendo con el estudio de otros autores. Entre algunos de ellos tenemos el modelo gerencial Deming (1951) tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como la satisfacción del trabajador, lo cual es fundamental para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización. Consta de siete criterios: liderazgo visionario, cooperación interna y externa, aprendizaje, gestión de proceso, mejora continua, satisfacción del empleado y satisfacción del cliente.

El modelo EFQM (1988) se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos y los procesos. Muchas empresas están tomando este modelo europeo como herramienta básica para la evaluación y mejora de su gestión y resultados. Este modelo ofrece un marco genérico de criterios (nueve) que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización. Los criterios se agrupan en dos clases: agentes facilitadores y resultados. Los criterios de agentes facilitadores reflejan cómo la organización actúa y lo constituyen cinco criterios: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y procesos. Los criterios de resultados tratan de lo que ha alcanzado la organización y de lo que está alcanzando gracias a la gestión de los agentes facilitadores. Contiene cuatro criterios resultados:

resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y rendimiento.

El modelo Iberoamericano (1999) posee una estructura muy similar al modelo EFQM. Se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Los criterios de los procesos facilitadores son: liderazgo y estilo de dirección, política y estrategia, desarrollo de las personas, recursos y asociados y clientes. Los criterios de los resultados son: resultados de clientes, resultados del desarrollo de las personas, resultados de la sociedad y resultados globales.

Que una empresa tenga implantado un sistema de gestión de la calidad sólo quiere decir que esa empresa gestiona la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada. Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en proceso cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos ilustra los vínculos entre los procesos y muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada y que el seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

En términos generales, la calidad es el conjunto de características que presenta un bien o servicio, y que le confieren la aptitud para satisfacer tanto las necesidades establecidas como las implícitas. Pérez (2006) afirma que la calidad “es la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente. El objetivo principal consiste, no sólo en conseguir calidad en la atención al cliente, sino también en lograr la excelencia en el servicio”.

Con lo anterior se puede deducir que la calidad se define como “un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad”.

Uno de los principios básicos de la calidad es la prevención y la mejora continua. Esto significa que la calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran.

Así, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "ciclo de Deming".

Este ciclo, representado en el ciclo de Deming, se llama modelo PDCA, nombre que agrupa las iniciales en inglés de los cuatro pasos siguientes:

- Planear (plan): Etapa en la que se definen los objetivos a alcanzar y se planifica cómo implementar las acciones.
- Hacer (do): implementar las acciones correctivas.
- Controlar (check): verificar que se logre el conjunto de objetivos.
- Actuar (act.): según los resultados obtenidos en el paso anterior, tomar medidas preventivas.

En este proceso la calidad se ha convertido en un factor que no puede ser ignorado. Hoy los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes por medio de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.

### **2.3.3.1. Deming y los principios de calidad**

Los 14 puntos Deming ofrecen un marco general para guiar la administración que persigue la calidad. Estos principios resultan útiles en cualquier nación, tipo de empresa de fabricación o de servicios grande o pequeña e incluso para una división de una empresa u organización. Para el ámbito educativo, también es un aporte válido.

- a. Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa. Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio brindando empleo

a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y el mantenimiento".

Este primer principio es válido y lo seguirá siendo de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Se dice, que hoy día la I+D debería convertirse en I+D+I, investigar, desarrollar e innovar de forma permanente, aunque haya algunos que todavía apliquen, sobre todo en España, la conocida frase de Unamuno: "que inventen ellos", al referirse a los logros de Alemania y otros países en la ya lejana época de Franco.

b. Adoptar una nueva filosofía.

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables", ya que en el fondo, esconden costes ocultos contenidos en los reprocesos y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad.

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las operaciones de la empresa. Uno de los principios de la ISO (International Organization for Standardization) 9000 los establece explícitamente: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas van saltando de unas a otras filosofías, que buscan afanosamente fuera de su organización, cuando tienen en el interior de su empresa y de sí mismos mucho que descubrir.

c. Dejar de depender de la inspección en masa.

"Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o reelaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resultan innecesariamente costosas. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad no proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso".

Este principio fue mal comprendido. Hemos visto que una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección nunca se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, debería inspeccionar al 100%, para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El mismo Deming nos lo recomendaba. Durante una visita a una fábrica en España de un conocido japonés, líder en calidad total. Cuando se le preguntó ¿cuántas empresas ha encontrado con calidad total?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control en sus procesos y, por lo tanto, seguían con la inspección masiva de sus productos.

d. Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio.

"Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto, frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

El costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores homologados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso se ajuste y el resto de insumos se acoplen a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucha más razón lo será obtenerla de dos proveedores distintos.

Algunas empresas han malinterpretado este principio desarrollando el concepto de "Proveedor Único", disponiendo un solo proveedor para todos sus productos, cuando lo que proponía el Dr. Deming era una "fuente única para cada producto".

e. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.

"La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos.

El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3,4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto, es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

f. Implantar la formación.

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, o bien pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente. Primero se debe tener conocimiento de lo que se hace, más allá del mero seguimiento del procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

La organización debe:

- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación se degenera secuencialmente. Cada persona que se entrena mal se degenera el conocimiento recibido.

g. Adoptar e implantar el liderazgo.

"La tarea del supervisor no es decirle a su personal qué hacer, ni amenazarlo ni castigarlo, sino dirigirlo. Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

h. Desechar el miedo.

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que las personas se sientan seguras".

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos

los gerentes que dan muestras de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando hacia metas inalcanzables, culpando a sus subordinados de la falta de capacidad de los procesos que realmente son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Cómo lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, cómo en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena y apenas éste sale del recinto las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

i. Derribar las barreras entre departamentos.

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa "compiten" entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento pueden causarle problemas a otro."

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en muchos casos en despidos de personal, fusiones y adquisiciones, perdiéndose así la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia externa que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de "organigrama", es decir de poder, nos guste o no.

j. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra.

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la mejora continua de la calidad en procesos producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

k. Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.

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

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrara en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Qué se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas "normales" (aleatoriedad propia del proceso). Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

l. Eliminar las barreras que privan a la personas de estar orgullosas de su trabajo.

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras".

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la misión y visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer más valiosa a una persona.

m. Estimular la educación y la automejora en todo el personal

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

Este principio es un complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

n. Actuar para lograr la transformación.

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una crítica de personas que entiendan los catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. Aquellas empresas que

hoy en día nos dejan mayor satisfacción en nuestra consultoría, son aquellas en las que el gerente general fue el pilar del cambio, y establecía buenos alineamientos, motivaba a su personal, y se comprometía con el ejemplo. El mejor consultor nunca sustituye a un mal gerente.

El comportamiento de la alta dirección y su liderazgo son esenciales para alcanzar y sostener porcentajes revolucionarios de mejoras a la calidad.

El Benchmarking y el enfoque hacia los clientes son dos elementos importantes que sirven a los gerentes para mejorar la calidad.

Delegar facultades a los empleados contribuye a crear calidad dentro de una organización.

### **2.3.3.2. Concepto de calidad de la educación**

La calidad de la educación alude a la efectividad y eficacia de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo, y a la obtención de resultados en función de la formación integral de los alumnos.

Según Gómez (2000), una educación de calidad es aquella que promueve:

- La construcción de conocimientos psicológica, social y científicamente significativos.
- El desarrollo de procesos de pensamiento y estrategias cognitivas que permitan al alumno “aprender a aprender”.
- El desarrollo de habilidades básicas que posibiliten al educando la inserción en el nivel inmediato superior o la participación plena en la vida activa.
- La aplicación del conocimiento para operar sobre la realidad.
- El manejo de la duda y la discusión.
- El crecimiento de la persona como tal.

Por otro lado, la calidad en las instituciones educativas es una filosofía basada en valores, es una política de desarrollo organizacional y una forma de aplicar principios pedagógicos que perfeccionen la educación en todos los sujetos involucrados y comprometidos en la misma y en las mejores condiciones posibles.

La naturaleza de la calidad, no aparece por definición, sino que esta se hace evidente cuando una cualidad o propiedad ha sido valorada por alguien y se le atribuye a un objeto, sistema, actividad o práctica, en una circunstancia específica y con un sentido propio.

La cuestión de la calidad debe contemplarse teniendo en cuenta cómo las distintas sociedades definen la finalidad de la educación.

Dentro de la institución educativa son los maestros y maestras junto con los directivos docentes y demás trabajadores, los forjadores de calidad. La educación de calidad requiere maestros cualificados y comprometidos con la educación. Maestros que conozcan y respeten a sus estudiantes, que interactúen de manera permanente utilizando diversidad de ambientes, recursos y estrategias pedagógicas.

Maestros diseñadores de currículos modernos, integrados, que incorporen lo más avanzado del conocimiento; que integren a sus estudiantes en una comunidad ligada por lazos de afecto y cooperación. La calidad educativa requiere de directivos y docentes que sean gestores de desarrollo, que promuevan la unidad, integración y democracia institucional.

Mejorar la calidad requiere de un sistema de evaluación y acreditación de la educación. La evaluación es una estrategia de mejoramiento. La educación, en su conjunto, mejora en la medida en que reconozca y fortalezca los logros, e identifique y supere las debilidades. Un sistema de evaluación de la educación tiene en cuenta todo el aparato educativo, especialmente la institución educativa, en donde es preciso evaluar los actores, proceso, resultados y recursos.

Actualmente, es preciso que la sociedad adquiera un nuevo compromiso, conseguir que la educación se construya bajo unos parámetros de calidad que la dimensionen dentro de las nuevas necesidades y que la hagan social y culturalmente significativa. Solo desde una educación de calidad se podrá minimizar los efectos que conducen a la exclusión social y facilitar la equidad entre los sujetos y la cohesión social de las sociedades.

Es en este escenario donde se produce el redescubrimiento de la evaluación como uno de los instrumentos más importantes para gestionar eficiente y racionalmente la calidad en la educación.

### **2.3.3.3. Principios de la calidad en la educación**

Diversos precursores y teóricos, propusieron diferentes principios, de los cuales presentamos solo aquellos aplicables al servicio educativo:

- a. Orientación al cliente. La atención a las necesidades del cliente se realiza desde el principio, incorporando sus necesidades al diseño del producto y buscando la conformidad con las especificaciones para asegurarle la entrega de un producto o servicio con las características que desea.
- b. Actitud basada en la prevención. Es importante recordar que resulta más conveniente, fácil y económico realizar las acciones bien desde la primera vez, previendo las fallas, ya que corregirlas será siempre más caro y difícil. Este principio cobra mayor relevancia cuando se trata del servicio educativo, ya que se aplica a seres humanos en proceso de formulación.
- c. Énfasis en la mejora continua. Iniciado el proceso de implantación de la calidad, la mejora continua es una obligación. Esta conciencia se deriva de la cultura de calidad que hayan asumido los miembros de la entidad. La mejora continua implica la constante búsqueda de fallas, errores o carencias y la elaboración de proyectos viables para superarlos; razón por la cual se requiere el compromiso de todos los miembros de la institución, mentalizados para una búsqueda constante de la excelencia.
- d. Compromiso de la dirección y el liderazgo. La responsabilidad de la aplicación y mantenimiento de la calidad en la institución recae en la dirección general de esta. El liderazgo de la calidad ejercido por la dirección, es esencial para el éxito e implica apoyar el proceso, asegura la conversión de la mejora de la calidad en un hábito, y gestionar la calidad como objetivo prioritario.

- e. Formación de las personas mediante capacitación y desarrollo. Este principio implica realizar un diagnóstico de las necesidades institucionales y personales de capacitación, con lo cual se quiere lograr el crecimiento de cada persona como clave de la mejora institucional.
- f. Trabajo en equipo. Implica desterrar las prácticas de trabajo solitario o individual; se labora en equipo para aprovechar la sinergia que se genera cuando todos colaboran para conseguir una meta.
- g. Solución sistemática de problemas. Esto significa que cada dificultad que se presente en la institución, debe generar decisiones tomadas como consecuencia del análisis de datos y evidencias, y no a partir de supuestos, rumores y opiniones. Es recomendable aplicar técnicas adecuadas para encontrar soluciones pertinentes.
- h. Defecto cero. Según este principio, no se debe considerar la posibilidad de cometer errores, pues estos significan gasto, despilfarro, pérdida de tiempo y repetición de procesos.
- i. Medición del desempeño. La constante atención al trabajo realizado y a los niveles de logro de los miembros de la institución, la aplicación de otros principios, como son el reconocimiento y el premio, y la aplicación de medidas correctivas. Medir el desempeño, implica tener la posibilidad de aplicar acciones de mejora con garantía de éxito.
- j. La calidad depende básicamente de las personas. Son las personas quienes conciben, definen y realizan las acciones. Por ello, resulta fundamental atender aspectos como la capacitación, la motivación, la participación, el compromiso, la implicación voluntaria y la colaboración. De cada uno de los miembros de la organización, depende alcanzar la excelencia o quedarse en el camino de lograrla.

Braslavsky (2004), presenta diez factores para una educación de calidad, que de una u otra manera los vemos incluidos en la relación anterior, sin embargo es conveniente acotarlo.

- El foco en la pertenencia personal y social.
- La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
- La fortaleza ética y profesional de los maestros, maestras y profesores.
- La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
- El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.
- Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
- El currículo en todos sus niveles.
- La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
- La pluralidad y calidad de las didácticas
- Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

#### **2.3.4. Concepto de calidad de servicios.**

Zeithaml, Valerie A. & Mary Jo Bitner (2004), refieren que los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes.

Al revisar las definiciones del concepto “servicio” se tiene que la mayoría, apela a las características propias del servicio (en contraposición a los bienes físicos) para explicar la naturaleza del servicio.

La calidad de servicio es un concepto, que si bien ha sido tratado ampliamente en la literatura del marketing de servicios, resulta complejo y difícil de definir. En tal sentido, el enfoque de calidad industrial se intentó trasladar, en una primera instancia a los servicios. Dicho enfoque se basaba en el concepto de “calidad objetiva” y se centraba en la realización del servicio y su adaptación a las necesidades del cliente.

Según Losada y Rodríguez (2007) lo que ha originado el concepto de calidad de servicio percibida es que en los servicios se requiere una activa

interacción entre el comprador y el proveedor. En la literatura sobre calidad de servicio, el concepto se refiere a la calidad que percibe el cliente y, como otra perspectiva, desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes

Según Ramos y otros (2001) la calidad favorece la imagen del servicio que los propios clientes transmiten unos a otros. Es opinión de la autora que la imagen determinada por las percepciones, preferencias y actitudes del cliente influye en las expectativas de servicio y, una vez recibido este a través de un proceso de retroalimentación, la imagen estaría determinada por la calidad percibida por el cliente.

Así también, se asume la relación imagen-calidad percibida como bidireccional (Pons, Morales y Díaz, 2007).

La calidad de servicio percibida se relaciona con los comportamientos del consumidor. Marengo y otros (2008) vinculan positivamente la calidad percibida y la satisfacción de los clientes con las intenciones comportamentales. Grigoroudis y Siskos (2004) asumen que un aumento de la calidad de servicio y de la satisfacción de los consumidores debe disminuir sus quejas e incrementar la lealtad.

Es evidente que a mayor calidad y satisfacción del cliente, mejor serán los comportamientos favorables hacia un servicio, el cual se efectúa a partir de la actitud que asuma el cliente hacia un servicio (Díaz y Pons, 2004).

Según Gallo y otros (2008), García y otros (2008), entre otros, una organización que pretenda alcanzar altos niveles de calidad del servicio, debe prestar especial atención a los atributos y dimensiones en los que se fijan los clientes para juzgarla. Por tanto, la idea de que la calidad de servicio es una variable multidimensional es abordada por diversos autores.

Ahora bien, una vez abordada la conceptualización de calidad de servicio, visto la relación que existe entre la calidad de servicio percibida y otras variables y teniendo en cuenta el marco teórico de marketing de servicios, el concepto de calidad de servicio percibida que sirve de guía en esta investigación es “la calidad percibida por los clientes es una actitud, diferente a la satisfacción específica y

equivalente a la satisfacción global, es considerada una variable multidimensional que debe tomar en cuenta las expectativas deseadas y/o las esperadas y las percepciones de los clientes, medirse adaptada al tipo de servicio y al entorno y de manera continua, permitiendo a la empresa identificar deficiencias y causas que inhiben el logro de resultados superiores, y tomar decisiones que favorezcan la mejora de la calidad de servicio que percibe el cliente” (Díaz y otros, 2008).

Existe una creciente base teórica y empírica sobre calidad de servicio percibida, sin embargo, resulta insuficiente el tratamiento metodológico precedente que, estructural y sistemáticamente, integren coherentemente en un modelo conceptual las expectativas y percepciones de los clientes, los aspectos tangibles-intangibles-objetivos, las variables que influyen en la calidad de servicio percibida y en los comportamientos postcompra del cliente y en las perspectivas internas y externas en el análisis y que, a su vez, deriven en procesos convenientes de mejora de la percepción del servicio y la satisfacción del cliente.

Entonces, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones. En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define- sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

Por lo tanto, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.

#### **2.3.4.1. Dimensiones de la calidad de los servicios.**

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

En este contexto Drucker (1990), sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

a. **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

b. **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.

c. **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo.

d. **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de

una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono).

e. Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario. Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás.

#### **2.3.4.2. Importancia de la calidad de los servicios.**

Esta importante actividad es considerada como un bien intangible y perecedera, lo que refuerza el interés de las empresas en mantener un cliente, ya que el satisfacerlo conduce a la lealtad, lo que se traducirá en beneficios a largo plazo, porque los clientes leales invierten más, remiten nuevos clientes a la empresa y cuesta menos negociar con ellos.

Por consiguiente, una organización orientada al servicio se basa en la filosofía de manejar bien los miles de "momentos de verdad", esos incidentes en que un cliente se pone en contacto con la empresa formándose una impresión de la calidad del servicio que presta. El hecho es que, un momento positivo de verdad, puede eliminar cualquier impresión anterior que el cliente tenga de la empresa y viceversa.

Un servicio de calidad implica:

- a) calidad técnica, profesionalidad, "saber hacer", respuestas adecuadas a los problemas de los clientes.
- b) calidad de servicio (la forma como se entrega el producto o servicio).

El cliente no sólo desea una solución "a medida"; desea, además, información, asesoramiento, apoyo e implicación por parte del proveedor. Aspira a ver resuelto el qué de su problema, pero desea que el cómo sea también satisfactorio. Por lo tanto, cuestiones complementarias a la prestación del producto/servicio principal

(el contacto personal, las comunicaciones, el entorno físico, la gestión de las reclamaciones o la relación postventa) son clave para conseguir un nivel de servicio adecuado.

El proceso de gestión para obtener calidad comienza con la comprensión de las expectativas de los clientes. Es el cliente y no el prestatario quien define la calidad del servicio: los únicos criterios que cuentan para evaluar la calidad son los de los clientes.

Resulta importante señalar que la calidad en el servicio es esencial para la eficacia de las organizaciones, tanto privadas como públicas. Las acciones que se implementan para mejorarla, requieren de una medición de referencia que permita evaluar sus resultados.

#### **2.3.4.3. Modelo de calidad en el servicio.**

Presentamos para el estudio dos modelos, uno de la escuela europea y el otro de la norteamericana.

Tras la adaptación a la educación del modelo europeo de gestión de calidad (EFKM), adquiere mayor relevancia la autoevaluación como punto de partida para la elaboración de un plan de “Mejora”, que ya es concebido como “...un instrumento para aprender como organización: una herramienta para mejorar la gestión educativa; un medio para elevar la calidad de los centros...”

El modelo europeo de gestión de calidad en educación se presenta de manera normativa, cuyo punto básico es la autoevaluación con fundamento en el análisis al detalle de la gestión de la organización, usando como una guía sus criterios.

Lo esencial de este modelo adaptado a los centros educativos queda contenido en el enunciado siguiente, emanado del Ministerio de Educación y Cultura de España mencionado por Alarcón y Méndez (2002): “La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”.

El desarrollo del modelo permite realizar comparaciones y evaluar la aportación realizada al proceso y definir si la mejora planteada dio como resultado una ventaja o beneficio actual, es decir, que realmente el proceso esté brindando la oportunidad de estar actualizando los mismos de acuerdo a los elementos que lo conforman.

El Modelo EFKM de excelencia es un marco de trabajo no –prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Facilitadores”.

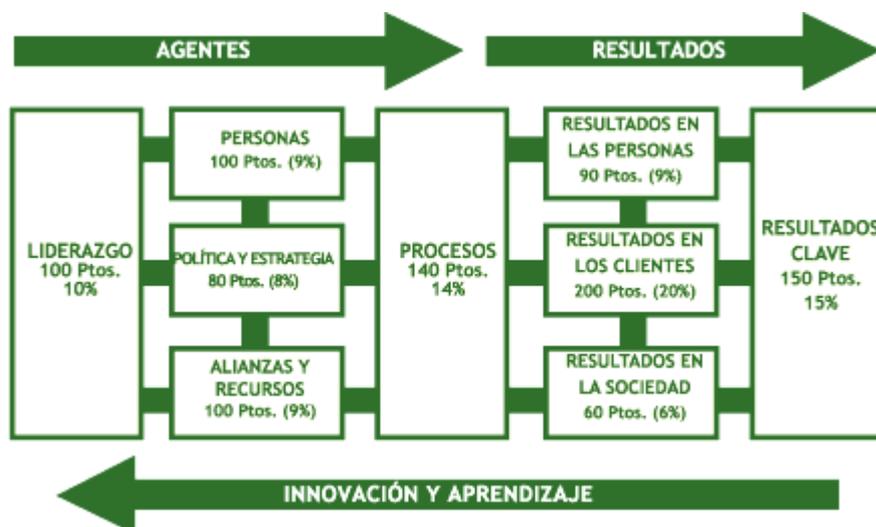
Los criterios que hacen referencia a un agente facilitador tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a los resultados tratan sobre lo que la organización logra. Los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores.

El modelo, que reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que:

“los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos”.

El modelo EFQM de excelencia se observa en el gráfico:

Cuadro Nº 02. Adaptación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad efectuada por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos.



Fuente: [www.gestion-calidad.com](http://www.gestion-calidad.com)(2002)

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Los criterios se agrupan en dos categorías: agentes facilitadores y resultados. Los criterios del grupo de agentes facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión. Los elementos enfoque, despliegue, evaluación y revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de agentes facilitadores, mientras que el elemento resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de resultados.

Dentro de este marco general no-prescriptivo, los conceptos fundamentales analizados anteriormente constituyen la base del modelo. Con frecuencia se hace referencia a los comportamientos, actividades o iniciativas basados en estos conceptos como gestión de calidad total.

La escuela norteamericana, encabezada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993;1995). Exponen a través de su obra *“Calidad Total en la Gestión de Servicios”* el desarrollo de un modelo de calidad del servicio “Los Gaps” y su modelo de medición SERVQUAL. Esta propuesta surge a través del resultado de una investigación cualitativa de servicios realizada a los clientes y directivos de diferentes empresas de servicio. Parasuraman Zeithaml y Berry desarrollan un modelo de calidad en el servicio (ver cuadro 4) en el que se presenta a esta como un constructo multidimensional.

En su trabajo concluyen en que: Las percepciones de calidad de los clientes están influenciadas por una serie de diversas diferencias (Gaps) que ocurren en el lado del oferente. Y proponen la necesidad de examinar la naturaleza de la asociación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y sus determinantes. Podemos visualizar la expresión del modelo, en el cuadro 3, donde:

$$\text{Gap5} = f(\text{Gap1}, \text{Gap2}, \text{Gap3}, \text{Gap4})$$

Gap1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

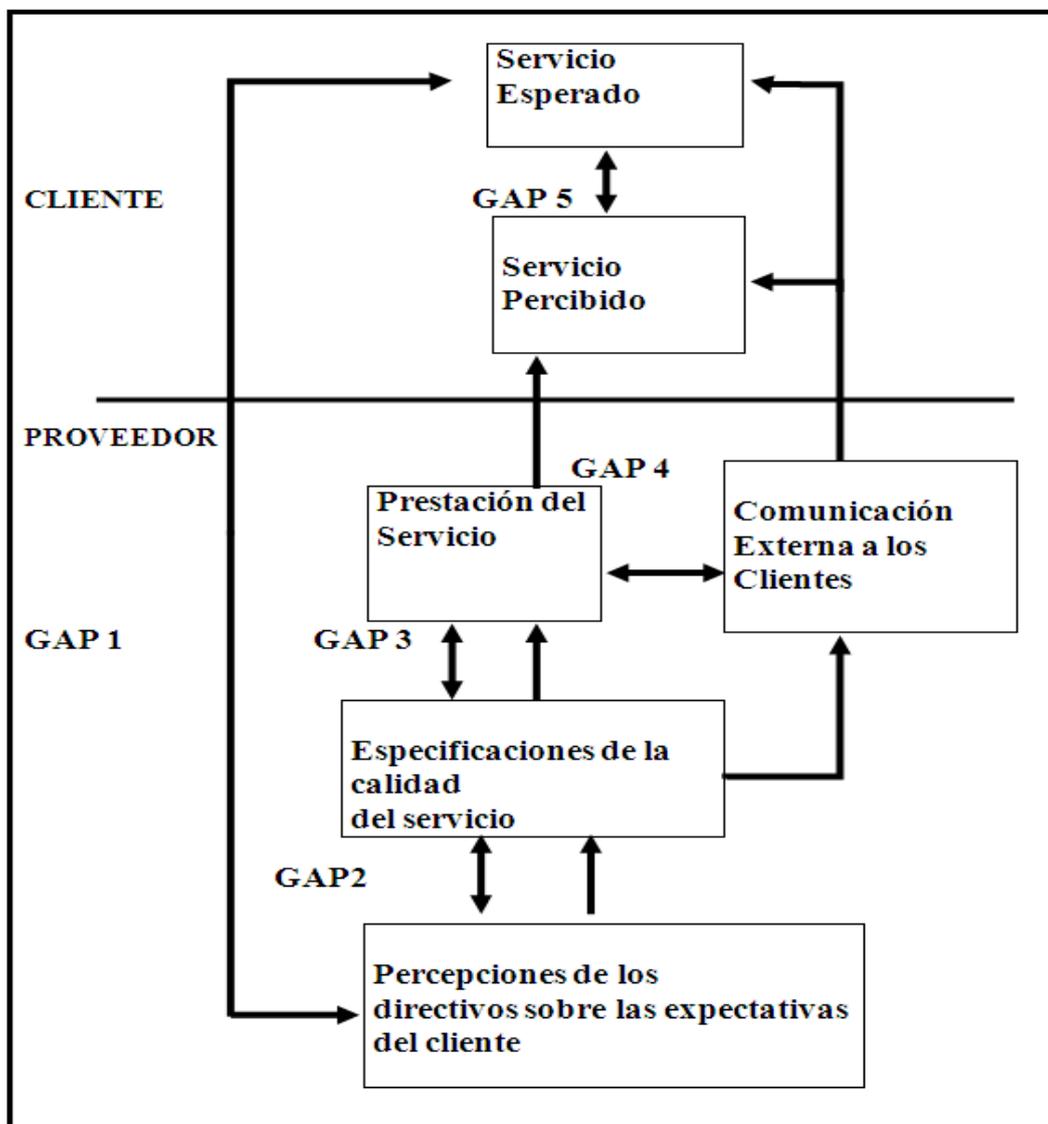
Gap2: Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.

Gap3: Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.

Gap4: Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

Gap5: Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

**Cuadro Nº 03.** Modelo conceptual de calidad en el servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry



Fuente: Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total, Berry, T. (1998).

En el modelo se identificaron los siguientes determinantes de dichas diferencias (Gaps):

- (1) Fiabilidad
- (2) Sensibilidad
- (3) Competencia
- (4) Acceso
- (5) Cortesía
- (6) Comunicación
- (7) Credibilidad
- (8) Confianza
- (9) Conocimiento del Cliente
- (10) Tangibilidad

En su trabajo posterior Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) reducen los 10 determinantes de las diferencias de la calidad del servicio en 5 dimensiones:

**Cuadro Nº 04.** Modelo resumido de Zeithaml, Parasuraman y Berry, sobre las dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios.

<b>Fiabilidad</b>	<i>Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.</i>
<b>Capacidad de Respuesta</b>	<i>Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.</i>
<b>Seguridad</b>	<i>Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.</i>
<b>Empatía</b>	<i>Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.</i>
<b>Elementos Tangibles</b>	<i>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.</i>

Fuente: Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total, Berry, T. (1998).

Entonces, vemos que el modelo indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas

discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Esta deficiencia es la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

Las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia.

Vemos dos partes claramente diferenciadas entre sí.

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (parte superior del cuadro).
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (parte inferior del cuadro).

Esta extensión del primer modelo, que denominaron SERVQUAL, en donde la calidad del servicio percibida por el cliente depende del tamaño y dirección del Gap 5, que a su vez depende de la naturaleza de los Gaps asociados con la entrega de calidad en el servicio en el lado del oferente.

El SERVQUAL es un instrumento, en forma de cuestionario, cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones ya expuestas. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Ella nos permite evaluar, pero también resulta ser un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

En concreto, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

El SERVQUAL está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo. Y señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

#### **2.3.4.4. Principios de gestión ISO 9001**

Cuando se redactaron las normas ISO 9001 e ISO 9004, se elaboraron 8 principios básicos, sobre los que descansa todo el sistema de gestión de la calidad.

Si una empresa implanta un sistema de gestión de la calidad, que cumpla los requerimientos de la norma ISO 9001, pero que no siga estos principios, no obtendrá ni la mitad de los beneficios esperados.

Los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la norma ISO 9001 son:

1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5.- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### **2.3.4.5. La gestión de calidad.**

Entendemos por gestión de calidad el conjunto integral de principios, fundamentales y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través del mejoramiento continuo. Este

perfeccionamiento implica el liderazgo, la satisfacción de las necesidades de clientes externos (en el caso del estudio padres de familia, comunidad), desarrollo de las personas al interior de la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el ambiente (Lepeley, 2001).

El primer cambio que se presenta es el de considerar que lo más importante en la gestión, no son los resultados, sino que estos se obtienen como consecuencia de los procesos. La evaluación se centra así no tanto en los resultados como en los procesos. Los procesos constituyen el principal núcleo de investigación porque se trata de descubrir cuáles son los que provocan la excelencia en las organizaciones.

El segundo cambio es la aceptación de que todo está interconectado en las organizaciones, porque el factor humano es el verdadero nexo de unión (pensamiento sistémico). De aquí nace la inclusión generalizada del concepto "total" al considerar que todas las partes, todas las actividades, todos los procesos contribuyen a la calidad y no sólo lo que aparentemente y de forma directa produce algo.

Sin embargo, el cambio esencial que se produce es considerar que el foco de toda actividad es el cliente (el alumno) y, por tanto, su satisfacción es lo esencial de la calidad. La mirada no se pone ahora en lo tangible, lo material, los productos sino lo intangible que se añade al producto, el servicio que se presta.

Esto supone que la calidad no la establece el técnico sino el cliente y la producción se subordina a lo que se demanda, que ahora comprende una gran cantidad de componentes de servicio que el técnico tradicional no incluye junto al producto. Ha variado lo que se valora y los métodos de valoración.

La gestión de calidad constituye un paradigma que permite a las instituciones educativas orientar permanentemente su funcionamiento hacia la mejora continua de sus procesos y resultados, razón por la cual el Ministerio de

Educación ha llevado adelante diversas acciones progresivas con el objeto de generar e impulsar los conocimientos y materiales necesarios, y ponerlos en manos de las instituciones como herramientas idóneas para la mejora de su gestión.

En el escenario internacional dos son los sistemas predominantes en el ámbito de la gestión de calidad, tanto para organismos públicos como privados, estos son: ISO (International Standards Organization) y EFQM (European Foundation for Quality Management), los cuales continúan trabajando en aras de mejorar sus normas.

### **2.3.5. La espiritualidad como parte integrante del desarrollo humano en la empresa.**

En el contexto que se vive de competencia, incertidumbre, crisis de valores, pobre comunicación humana, inestabilidad global y formulación de nuevos paradigmas, los empresarios saben que la ética no es algo distante de la gerencia de una empresa. Y en el ámbito educativo donde se acompaña el desarrollo y la formación de personas, buena parte de su etapa evolutiva, resulta aún más importante la ética del docente y del equipo directivo.

Todo lo expuesto hasta ahora posee un dinamismo, un espíritu, por eso el desarrollo de esta parte tan neurálgica en nuestro trabajo investigativo.

Espinar La Torre, Fernando Antonio (2006), cita a varios autores que se han inspirado en diversas etapas de la época sobre este aspecto. A Educardo Schmidt, sobre Ética Empresarial, menciona que sin una formación basada en ética, un país no podrá progresar económicamente. La ética es necesaria para el crecimiento económico sostenido de un país; y a James Fowler, sobre su teoría del desarrollo humano indica que para mejorar el comportamiento ético es necesario conocerse a sí mismo, comprender cómo dar sentido a su vida, él llama "Fe humana" al proceso a través del cual una persona da y encuentra sentido a su vida, proceso por el cual tiene paz consigo mismo y con los demás.

La ética empresarial es importante pero no lleva a plenitud al hombre. Hay muchos embates en la vida laboral de un gerente razón por la cual debe estar cimentado con raíces profundas en su espíritu. Es preciso que la persona que dirige una organización encuentre un sentido espiritual trascendente a su trabajo y que no caiga en el activismo.

La visión que tenga un gerente de su empresa se extiende así, de lo inmediato a lo trascendente.

El trabajo no sólo es un medio de producción ni sólo una forma de distinguirse en una carrera. Hay una vocación y misión por identificar y seguir.

Ante una decisión mal tomada en una empresa obtendremos pérdidas económicas, pérdidas de tiempo e inestabilidad en la organización. Es menester contar con la energía interior que nos haga comprender el momento que vive la empresa con la serenidad y fortaleza que sólo la da el Espíritu.

Es necesario valorar la espiritualidad en el desarrollo humano y ponerla al centro del mismo. Los planes de acción global de la ONU ya consideran el componente espiritual como uno de los aspectos de la persona.

Los principios espirituales constituyen una poderosa motivación en los trabajadores para el sacrificio y el cambio, así como también para ser coherente y asumir su rol social de servicio que les corresponde en la empresa.

Para desarrollar un planteamiento sólido de la dimensión humana desde su componente espiritual es necesario desglosarlo en indicadores.

#### **2.3.5.1 Indicadores Espirituales.**

Los indicadores espirituales están inmersos en todo el ser y quehacer de la persona, de la empresa, de la institución educativa. La pregunta estaría, qué espíritu nos anima.

Bahá'i International Community ha desarrollado el tema de los indicadores y lo sistematiza con ejemplos. Señala que un indicador espiritual tiene tres componentes:

- Visión de un futuro pacífico y unido.
- Un área política donde actuar.
- Una meta por desarrollar.

Dentro de lo que es visión de un futuro pacífico y unido plantean cinco líneas de acción:

- La unidad en la diversidad.
- Equidad y justicia.
- Igualdad de sexos.
- Confiabilidad y liderazgo moral.
- Búsqueda independiente de la verdad.

Estas visiones actúan sobre áreas de políticas que también son cinco:

- Desarrollo económico.
- Educación.
- Fideicomiso ambiental.
- Llenar necesidades básicas.
- Gobernabilidad y participación.

Se plantea las metas con lo que se llegaría a formas cuantificables del indicador.

Cuadro N° 5. Metas a partir de los indicadores espirituales.

<b>Visión</b>	<b>Área</b>	<b>Meta</b>
Unidad en la diversidad.	Educación	Fomentar en los estudiantes una conciencia global.
Búsqueda independiente de la verdad.	Gobernabilidad y participación	Uso efectivo de la consulta de amplia base en la implementación de normas y programas de desarrollo.

Fuente: COPER. Un modelo peruano para liderar el cambio organizacional: Desde un enfoque de endocalidad. (2001)

En la actualidad se va haciendo uso de la Endocalidad, la espiritualidad en la empresa. Ken O'Donnell, autor del best seller Endocalidad y uno de los más reconocidos especialistas del tema, nos dice: "La verdadera espiritualidad se centra en el estudio y desarrollo de los valores humanos, no en la práctica de

rituales, la autoestima es la base del crecimiento humano. Estos valores nacidos de la espiritualidad son los que debe desarrollar todo trabajador o directivo.”

Visualizar a la organización como un ser vivo, como un ecosistema, un todo viviente que proporciona a los individuos que laboran un ambiente más respetuoso, más seguro y sano que les permita crecer y realizarse para dar lo mejor de sí y servir mejor.

Creemos que toda persona debe vivir y crecer en una experiencia espiritual comunitaria en su empresa y comunicar diversos indicadores de base espiritual, como: gozo, paz, paciencia, bondad, benignidad, fe, amor, que en definitiva llevarán a plenitud el clima organizacional de la institución.

### **2.3.6. Espiritualidad de Comunión.**

La sociedad que apuesta por una humanidad donde todos puedan sentirse parte, por diversos modos nos llama a la unidad, y es también donde nos encontramos los creyentes que formamos la iglesia. Se puede pensar que es la única forma que podrá vislumbrarse la existencia de un futuro.

Nuestro anterior Papa Juan Pablo II, conocedor de la realidad humana nos exhortaba hacer de la Iglesia la casa y la escuela de la comunión: éste es el gran desafío que tenemos ante nosotros en el milenio que comienza, si queremos ser fieles al designio de Dios y responder también a las profundas esperanzas del mundo.

¿Qué significa todo esto en concreto? También aquí la reflexión podría hacerse enseguida operativa, pero sería equivocado dejarse llevar por este primer impulso.

Antes de programar iniciativas concretas, hace falta promover una espiritualidad de la comunión, proponiéndola como principio educativo en todos los lugares donde se forma el hombre y el cristiano, donde se educan los ministros del altar, las personas consagradas y los agentes pastorales, donde se construyen las familias y las comunidades.

Espiritualidad de la comunión significa ante todo una mirada del corazón sobre todo hacia el misterio de la Trinidad que habita en nosotros, y cuya luz ha de ser reconocida también en el rostro de los hermanos que están a nuestro lado.

Espiritualidad de la comunión significa, además, capacidad de sentir al hermano de fe en la unidad profunda del Cuerpo místico y, por tanto, como «uno que me pertenece», para saber compartir sus alegrías y sus sufrimientos, para intuir sus deseos y atender a sus necesidades, para ofrecerle una verdadera y profunda amistad.

Espiritualidad de la comunión es también capacidad de ver ante todo lo que hay de positivo en el otro, para acogerlo y valorarlo como regalo de Dios: un «don para mí», además de ser un don para el hermano que lo ha recibido directamente.

En fin, espiritualidad de la comunión es saber «dar espacio» al hermano, llevando mutuamente la carga de los otros (cf. Ga 6,2) y rechazando las tentaciones egoístas que continuamente nos asechan y engendran competitividad, ganas de hacer carrera, desconfianza y envidias.

Sin este camino espiritual, de poco servirían los instrumentos externos de la comunión. Se convertirían en medios sin alma, máscaras de comunión más que sus modos de expresión y crecimiento.

Para nuestro trabajo expresaríamos alguna similitud, de poco servirían los proyectos de gestión para un mejor servicio de calidad sin el dinamismo espiritual de nuestro carisma fundacional, fundamentado en el Sistema Preventivo y expresado en la Espiritualidad Juvenil Salesiana.

### **2.3.7. Espiritualidad Juvenil Salesiana (EJS)**

Las instituciones de los colegios salesianos, el cual forma parte el colegio en Ayacucho, vive una pedagogía que tiene su fundamento en el Sistema Preventivo de San Juan Bosco.

Gracias al dinamismo espiritual de su vida, dejó un peculiar regalo a la humanidad: la pedagogía para la gracia de unidad. Inspirado por la caridad educativa del buen pastor, Don Bosco fue diseñando un camino peculiar de santidad que llamó sistema preventivo. Es un continuo llamado a la conversión desde la gracia de unidad.

Por medio del sistema preventivo se educa a los jóvenes para que desarrollen su propia vocación humana y bautismal mediante una vida diaria progresivamente inspirada y unificada por el Evangelio. Con ellos, se celebra el encuentro con Cristo en la escucha de la Palabra, en la alegría responsable de lo cotidiano, en la oración, en los sacramentos y en la práctica de la bondad.

En esa onda de anuncio y restauración desde la Palabra de Dios, se realiza una aproximación al dinamismo pedagógico espiritual del sistema preventivo, intentando descubrir los valores de humanidad que transmite, las acciones típicas que lo identifican, el perfil de cristianismo que anuncia y el aporte social que encierra.

Los principios pedagógicos del sistema preventivo, la amabilidad, la razón y la religión, surgen de la atención que se ofrece a los recursos más profundos y genuinos del dinamismo espiritual de cada persona: el afecto, el entendimiento y la estabilidad. Este dinamismo espiritual se va desarrollando en un proceso gradual de madurez en el que intervienen armónicamente las dimensiones constitutivas de la persona.

El proceso vital de cada persona tiende de por sí a la integralidad. En este proceso de integración, el encuentro vivo con Jesucristo es la experiencia que le da vigor y gracia de unidad, de madurez y de felicidad a la persona. Dicho en otras palabras, desde el trípode del sistema preventivo se puede ver el proceso de madurez humana por el que cada persona manifiesta sus potencialidades antropológicas (virtudes humanas). A través del proceso cotidiano que inspira la pedagogía salesiana, la persona va explicitando unas actitudes de vida y realiza unas acciones responsables.

**i. La Amabilidad.** Hemos pasado de la muerte a la vida porque amamos (1 Jn 3,14). Este anuncio de la Palabra encuentra en la pedagogía salesiana una traducción: el afecto hecho bondad educativa. Es el modo por el que se pasa progresivamente de un proceder afectivo hecho de envidia y encierro, desconfiado y resentido, de una vida triste y solitaria a una vida de cooperación, de perdón y de ayuda, de amistad y de diálogo. En el ritmo del cotidiano, al lado de los jóvenes, especialmente los más pobres, se desarrolla el servicio de la caridad. En el empeño social por construir la civilización del amor, se aprende a ser como Cristo Sacerdote, servidores de la fraternidad, que da vida porque se alimenta de ella y se celebra en el sacramento de la Eucaristía.

**ii. La Razón.** La verdad los hará libres (Jn 8,32) En la medida en que la capacidad de juicio se va ejercitando, se afina la conciencia ante la luz de la verdad. Gracias a la verdad, hecha diálogo, instrucción y análisis, se puede disipar la falsedad y la mentira de la conciencia para aprender a vivir de acuerdo al sentido común. El juicio que se recibe de la Palabra de Dios, va esclareciendo las motivaciones falsas, las fijaciones ideológicas y los temores que empañan las convicciones de vida. El juicio de la buena noticia de Dios se recibe por medio de la fe y su luz es la que habilita como profetas, para colaborar en la tarea de la reconciliación en medio de una sociedad injusta a causa de la mentira y la falta de participación.

**iii. La Religión.** Los verdaderos adoradores adorarán al Padre en espíritu y en verdad (Jn 4,23). La falsa religión es la que se fabrica según la semejanza para que no toque depresiones, complejos y esclavitudes. La Palabra de Dios en cambio, que es viva, eficaz, y más penetrante que espada de doble filo, la que penetra hasta la raíz del alma y del espíritu sondeando huesos y tuétanos para probar los deseos y los pensamientos más íntimos (EEB. 4,12), es la que mueve la voluntad para que, asumiendo el compromiso de un trabajo responsable, siendo testigos de la esperanza en medio de una sociedad que apuesta a la suerte y al destino. La verdadera religión es la que procura la gloria de Dios porque cuida responsablemente la vida y la dignidad de cada persona. Confirmando el sentido de la vida, viviendo el proyecto de salvación inspirado en el Evangelio.

### **2.3.7.1. Vivir la Espiritualidad Juvenil Salesiana.**

En las Líneas Orientadoras de la Misión Educativa de las Hijas de María Auxiliadora (LOME) se señala que la EJS es una propuesta específica de santidad, vivida en un ambiente lleno de valores, con el estilo del Sistema preventivo. Es una espiritualidad que pone en el centro lo cotidiano a la luz del misterio de Dios. Está arraigada en el amor a la vida y en el compromiso de hacerla “plena y abundante” para todos, sobre todo para los más pobres y tiende a orientar hacia las dimensiones más altas y comprometidas de la vida cristiana.

Compromiso concreto de cada grupo que gradualmente asimila la EJS es el testimoniar la EJS no sólo en los ambientes salesianos, sino también más allá de los mismos, compartiendo la experiencia de esta espiritualidad y los valores del Sistema Preventivo. Para favorecer esta transmisión es importante utilizar lenguajes y expresiones adecuadas al mundo juvenil actual.

El ambiente salesiano se distingue por una espiritualidad que penetra en la vida de jóvenes y adultos y se caracteriza por la fe en Dios, pone en el centro el misterio pascual de Jesucristo, encarnado, muerto y resucitado, y la presencia activa de María.

Cree en la fuerza transformadora de los Sacramentos, columnas sobre las cuales se fundamenta el edificio espiritual de la persona cristiana madura. Desemboca en una fe comprometida en la construcción de la civilización del amor y se traduce en un cotidiano vivido con optimismo y alegría, confiando en que Dios actúa continuamente en la historia y nos llama como personas y como comunidad a ser signos de su presencia.

## 2.4. DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

**Administraciones educativas:** son los organismos que dentro de una demarcación territorial de gestión tienen competencia educativa.

**Calidad:** conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.

**Capacidad de respuesta:** implica la voluntad o el deseo de dar un servicio inmediato, rápido, y de ayuda a los clientes. Ejemplo: Cuando un usuario tiene un problema con un expediente, ¿la empresa resuelve de manera rápida el problema? ¿El personal de la organización es consciente que una llamada de un cliente es una oportunidad de contactar con él, más que una molestia en determinados momentos?

**Compromiso:** implica competencia o profesionalidad, cortesía (respeto y amabilidad) y seguridad de los empleados para transmitir responsabilidad, credibilidad y confianza. La profesionalidad es esencial, ya que constituye el beneficio básico del servicio. Ejemplo: ¿Cuando llamo al despacho de un abogado, la persona que me atiende tiene la habilidad suficiente para dar una solución a mi problema? (profesionalidad). ¿Mi empresa tiene una buena imagen? (credibilidad). ¿Es seguro dar mis datos para que aquella empresa los incluya en su web? (seguridad). ¿El personal de recepción es suficientemente agradable cuando me atiende? (cortesía).

**Elementos tangibles:** incluyen las instalaciones, los equipos, el aspecto de las personas y el material de comunicación.

**Empatía:** incluye la accesibilidad, la comunicación y la comprensión al cliente.  
a) Accesibilidad. Las empresas de servicios deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir las prestaciones que desean. Ejemplo: ¿La empresa tiene una web informativa? ¿Puedo acceder rápidamente a mi asesor cuando tengo un problema extraordinario?

b) Comunicación. Las empresas deben escuchar activamente a sus clientes e informarles en un lenguaje comprensible. Ejemplo: ¿Cuando llamo a mi empresa aseguradora están encantados de escucharme?

c) Conocimiento o comprensión del cliente. Las empresas u organizaciones “orientadas al cliente” se esfuerzan por conocer a los clientes y sus necesidades.

**Evaluación:** proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

**Evaluación educativa:** es el proceso de delinear, obtener y proveer información para juzgar alternativas de solución.

**Fiabilidad:** es la capacidad de realizar el servicio bien a la primera, con precisión, sin errores. Ejemplo: Cuando un miembro de la organización se compromete a devolver una llamada a un cliente, ¿lo hace? ¿La información fue proporcionada de manera correcta, sin errores?

**Comunidad Educativa:** conjunto de actores de la tarea educativa que comparten un determinado espacio y poseen intereses, problemas y recursos en común: directores, docentes, estudiantes, personal administrativo, personal de servicio y padres de familia.

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

**Dirección:** proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normativas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución, que es acción práctica, siendo esta, en cambio, de carácter prescriptiva y decisoria.

**Educación:** proceso social permanente y continuo que consiste en la enseñanza y aprendizaje del hombre, desde que nace hasta que deje de existir, sea escolarizado o no, sea espontánea o intencional.

**Eficiente:** dicho de persona competente, que rinde en su actividad.

**Eficiencia:** es la capacidad de producir lo máximo con el mínimo de recursos. Es decir, lograr los mejores resultados educativos con los recursos que se dispone en la institución escolar.

**Eficacia:** es la capacidad para lograr los resultados educativos propuestos.

**Efectividad:** es la capacidad de actuar y responder en el tiempo adecuado a las exigencias de la comunidad educativa.

**Evaluación:** es la actividad sistemática de recolección, procesamiento y análisis de información y su contrastación con propósitos y criterios de evaluación previamente definidos para apoyar la toma de decisiones.

**Evaluación institucional:** la evaluación es un proceso participativo, sistemático, ordenado y transparente de todos los agentes implicados en la comunidad educativa, que comienza con el diagnóstico y se desarrolla de manera paralela a la planeación y ejecución del proyecto educativo.

**Gestión:** conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.

**Gestión educativa:** es el conjunto de estrategias para dirigir una institución educativa de manera creativa e integral, que oriente tomar decisiones y esfuerzos para mejorar la calidad educativa, a fin de satisfacer necesidades personales y colectivas de carácter educativo, cultural y económico de un determinado grupo social.

**Gestión de calidad:** conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución a través del mejoramiento continuo. Este perfeccionamiento implica el liderazgo, la satisfacción de las necesidades de clientes externos, desarrollo de las personas al interior de la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución con otras organizaciones, la economía, sociedad y preocupación por el ambiente.

**Gestión de calidad educativa:** es una estrategia organizativa y una metodología de gestión que hace participar a todos los miembros de una organización con el objetivo fundamental de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad.

**Gerencia:** conjunto de decisiones eficientes y positivas que toma el gerente sobre la base de una buena formación ética y profesional.

**Gestión administrativa:** sistema o serie de actividades estratégicas y procedimientos para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.

**Gestión institucional:** conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas, que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales, con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

**Innovación:** es la selección, organización y utilización creativas de recursos humanos y materiales de maneras nuevas y propias que den como resultado la conquista de un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados"

**Institución:** organismo que realiza una función de interés público.

**Institución Educativa:** como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia del sistema educativo descentralizado.

**Investigación:** desde el punto de vista de su etimología, investigar proviene del latín in (en) y vestigare (hallar, inquirir, indagar, seguir vestigios) lo que conduce al concepto más elemental de descubrir o averiguar alguna cosa, seguir la huella de algo, explorar. De esta manera se podría considerar a un investigador, como aquella persona que se dedica a alguna actividad de búsqueda, independiente a su metodología, propósito e importancia.

**Liderazgo:** situación de dominio ejercida por una persona, empresa, producto o sector económico, en su desenvolvimiento o ámbitos respectivos.

**Márketing:** se refiere al nexo de unión entre una organización y su mercado. Es el motor del crecimiento, o del fracaso, de una organización. Forma parte de las ciencias sociales, pero, sobre todo, es un arte, ya que no tiene reglas fijas. Es el arte del intercambio de productos y/o servicios con beneficio para dos partes, el cliente y el prestador del servicio. Tiene como objetivo conseguir la satisfacción del cliente, alcanzar la fidelidad del cliente por medio de la diferenciación positiva del producto o servicio; es decir, mediante productos superiores y/o servicio superior.

**Márketing en servicios:** márketing tiene cuatro políticas clásicas: producto, precio, distribución y comunicación. En servicios es necesario añadir como mínimo otras dos: las personas y la calidad de servicio. En el mundo de las empresas de servicio la calidad de servicio diferencia a las empresas y se convierte en la actividad fundamental de márketing. La calidad de servicio crea usuarios que compran más, que son más fieles a la organización y que difunden publicidad positiva de la misma. La calidad es la "patente" en el sector servicios.

**Organización:** es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo.

**Pastoral:** una acción de la Iglesia en favor de determinado sector de sus fieles.

**Pertinencia:** el logro de los aprendizajes debe estar en concordancia a las expectativas de los usuarios como alumnos, padres de familia y la comunidad. Además, debe ser útil y responder a las necesidades básicas de aprendizaje de la comunidad donde se ejecuta el proceso educativo.

**Proceso de gestión:** es un conjunto de actividades que recibe uno o más elementos (insumos) para transformarlos y crear un producto de valor. En el centro educativo el proceso más importante es el de la enseñanza-aprendizaje (los elementos lo constituyen el alumno, el docente, el currículo y los materiales de aprendizaje).

**Seguridad:** cotidianamente se puede referir a la seguridad como la ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien. Sin embargo, el término puede tomar diversos sentidos según el área o campo a la que haga referencia.

**Servicios:** en economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO III:**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se plantea un punto necesario de la investigación a analizar, que es la metodología. Iniciamos con la tipificación de la investigación a igual se presenta el diseño de estudio que nos permitirá cumplir con los objetivos del mismo. Se identificará la población y muestra del estudio. Finalmente se explicará la técnica e instrumento de recolección de datos, con su respectiva planeación y evaluación en la obtención de la validez y confiabilidad del instrumento.

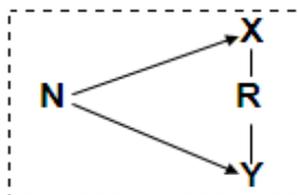
#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo descriptivo–correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) por la naturaleza de las variables de estudio, porque se pretende estudiar la relación entre gestión institucional y la calidad de los servicios educativos, además la relación de los servicios educativos con las dimensiones de la gestión institucional.

#### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

En la literatura sobre la investigación cuantitativa es posible encontrar diferentes clasificaciones de diseños. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), adopta la siguiente clasificación: investigación experimental e investigación no experimental. En esta oportunidad el diseño de estudio usado en

la presente investigación se ubica entre los estudios no experimentales de corte transversal. Tales diseños sólo estudian el fenómeno de interés sin manipular las variables involucradas en el estudio, los estudian en su forma y entorno natural; y para este tipo de estudios, se recolectan la información en un momento determinado en el tiempo. El siguiente esquema nos detalla el diseño de la investigación:



R= relación que existe entre variables

X= Gestión Institucional

Y= Servicio de Calidad

N= Población de estudio

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La identificación de las variables se da desde el momento del planteamiento del problema, donde se define de manera clara lo que se va a investigar y cuáles son las variables de interés para el estudio. Su identificación es vital para la investigación. Hay dos maneras de definir variables: conceptualmente y operacionalmente.

#### Definición Conceptual

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), una definición conceptual trata a la variable con otros términos, tomando la definición de Kerlinger (2002) y de Rojas (2001) dice que “se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen en esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales (Reynolds, 1986). En base a estas definiciones presentamos a continuación las definiciones conceptuales de nuestras variables de estudio:

- **Gestión Institucional:** La gestión institucional es uno de los principales componentes de la gestión educativa. Según PROEIB Andes (2008), señala que esta se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)”
- **Calidad de los Servicios Educativos:** Según Losada y Rodríguez (2007), lo que ha originado el concepto de calidad de servicio percibida es que en los servicios se requiere una activa interacción entre el comprador y el proveedor. En la literatura sobre calidad de servicio, el concepto se refiere a la calidad que percibe el cliente y, como otra perspectiva, desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes.

Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

### **Definición Operacional**

Las definiciones operacionales consisten en un conjunto de instrucciones sobre cómo medir una variable que ha sido conceptualmente definida. Hernández, Fernández y Baptista (2006) tomando la definición de Reynolds (1986), dice que “una definición operacional constituye un conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”. En base a estas definiciones presentamos a continuación las definiciones operacionales de nuestras variables de estudio:

- **Gestión Institucional:** El nivel de la percepción que tienen los docentes y padres de familia sobre las condiciones de la gestión institucional del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho (ver cuadro 6).
- **Calidad de los Servicios Educativos:** El nivel de la percepción que tienen los docentes y padres de familia sobre la calidad de los servicios educativos del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho (ver cuadro 6).

**Cuadro Nº 06.** Operacionalización de la variable de estudio *Gestión Institucional y Calidad de Servicio del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho, 2011*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ITMS/INDICADORES		ESCALA
				EDUCADOR	PPFF	
X. GESTIÓN INSTITUCIONAL	La gestión institucional es uno de los principales componentes de la gestión educativa. Según PROEIB Andes (2008:12), señala que: “La gestión institucional se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Tiene dos dimensiones: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)”	Se aplicará en la parte metodológica la escala de Likert con 4 niveles de respuesta: Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Organización educativa	1-13	1-9	Totalmente de acuerdo (4)
			Liderazgo	14-21	10-17	De acuerdo (3)
			Innovación	22-31	18-27	En desacuerdo (2)
			Evaluación	32-44	28-36	Totalmente en desacuerdo (1)
			Investigación	45-51	37-42	
Y. CALIDAD DE SERVICIO	Según Losada y Rodríguez (2007), lo que ha originado el concepto de calidad de servicio percibida es que en los servicios se requiere una activa interacción entre el comprador y el proveedor. En la literatura sobre calidad de servicio, el concepto se refiere a la calidad que percibe el cliente y, como otra perspectiva, desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes.  Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.	Se aplicará en la parte metodológica la escala de Likert con 4 niveles de respuesta: Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Fiabilidad	1-6	1-6	Totalmente de acuerdo (4)
			Capacidad de respuesta	7-12	7-14	De acuerdo (3)
			Garantía /seguridad	13-19	15-22	En desacuerdo (2)
			Empatía	20-26	23-29	
			Elementos físicos	27-32	30-37	Totalmente en desacuerdo (1)

➤ Fuente: Diagrama elaborado por la autora (2011)

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Este estudio presenta dos unidades de análisis que son los padres de familia y los docentes del colegio María Auxiliadora. La población la constituyen todos los educadores del colegio “María Auxiliadora” de Ayacucho y todos los padres de familia de las alumnas de 3º, 4º y 5º del nivel de secundario.

Según Pérez (2000), cuando el investigador toma información de todos y cada uno de los elementos de la población se dice que está realizando un censo. En esta investigación se usará tal procedimiento ya que la población es accesible y no muy grande, por tanto no se realizará muestreo sino censo.

### 3.5. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Pino (2007), las técnicas de investigación se refieren a los instrumentos utilizados para la aplicación del método; por otro lado para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Bajo estas definiciones detallamos seguidamente las técnicas e instrumentos usados en este estudio.

#### Para medir la Gestión Institucional

Según Perelló (2009), la encuesta es una técnica de recogida de información que se basa en las declaraciones verbales o escritas de una muestra probabilística o de una población en concreto. Bajo esta definición se sustenta la aplicación de la técnica de la encuesta para medir las dimensiones de conocimientos de la gestión institucional del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – Perú, y se usó como instrumento el cuestionario conformado con ítems en escala ordinal (ver cuadro 6 y anexo 2). Para obtener el resultado final del cálculo de la variable se usó el análisis secuencial ya que esta es una regla muy simple de la siguiente manera:

$$\text{Gestión Institucional} = 0.1808 * (\text{Organización}) + 0.205 * (\text{Liderazgo}) + 0.2067 * (\text{Innovación}) + 0.2042 * (\text{Evaluación}) + 0.2033 * (\text{Investigación})$$

Para mayor detalle ver anexo 5.

### Para medir la Calidad de los Servicios Educativos

Se aplica la técnica de la encuesta para medir las dimensiones de la calidad de los servicios educativos del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho – Perú, y se usa como instrumento el cuestionario conformado con ítems en escala ordinal (ver cuadro 6 y anexo 2). Para obtener el resultado final del cálculo de la variable se usa el análisis secuencial ya que esta es una regla muy simple de la siguiente manera:

$$\text{Calidad de Servicio} = 0.203*(\text{Fiabilidad}) + 0.2049*(\text{Capacidad de respuesta}) + 0.203*(\text{Garantía}) + 0.2028*(\text{Empatía}) + 0.1863*(\text{Elementos Físicos})$$

Para mayor detalle ver anexo 5.

### FICHA TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS

Autora	VIRGINIA FILOMENA ARECHE ZARATE
Nivel de confianza	95%
Instrumento	Cuestionario estructurado de ítems
Población	145 padres de familia y 21 docentes
Localización	Colegio “María Auxiliadora” de Ayacucho
Fecha de realización	Mayo del 2011

### 3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se analiza los datos ya confeccionados con el software en el sistema SPSS para windows, previa consistencia y validación. Se obtiene resultados estadísticos tanto descriptivos centrales como frecuencias y porcentajes en tablas univariantes y bivariantes. Para la contrastación de hipótesis se aplica las técnicas estadísticas adecuadas para medir las distintas correlaciones entre las variables de investigación, ciñéndose a las hipótesis planteadas, las cuales: el análisis de correspondencia simple para la hipótesis general. Para las cinco hipótesis

específicas se usa el coeficiente de asociación gamma para variables ordinales de tabla de contingencia. Para una buena edición de tablas y gráficos se usa programa Excel. Las formulas estadísticas que usa el programa SPSS son las siguientes:

$$\text{La inercia total del análisis de correspondencia: } I = \sum_k I(J_k) = \sum_k \frac{1}{Q} (m_k - 1) = \frac{J}{Q} - 1$$

Donde:

K es el número de modalidades de carácter y variable (filas y columnas)

J/Q es el número medio de modalidades por variable cualitativa o carácter.

Estadístico Chi – cuadrado para el análisis de correspondencia:

$$\chi^2 = \sum_n \left( \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right)$$

Donde:

$O_i$  = Frecuencia observada para la i-ésima categoría de la variable de interés

$E_i$  = Frecuencia esperada (dado que  $H_0$  es verdadera) para la i-ésima categoría

$n$  = Tamaño de la muestra

$$\text{Coeficiente Gamma: } r = \frac{P - Q}{P + Q}$$

Donde:

P= Producto de la parejas de datos concordantes

Q =Producto de las parejas de datos discordantes

### 3.7. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Un aspecto que constituye un factor crítico del éxito en cualquier investigación es la validez y fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos utilizados. Bajo esta concepción, Pardo y Ruiz (2002) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), puntualizaron que “el procedimiento de análisis de fiabilidad engloba un conjunto de estadísticos que permiten valorar las propiedades métricas de un instrumento de medida”.

### 3.7.1. Confiabilidad

Según estos autores, La fiabilidad está constituida por la exactitud de las mediciones y la validez está basada en que en verdad se mida lo deseado (Pardo y Ruiz, 2002).

Como el estudio se centra en la gestión institucional y la calidad en los servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho, se aplica dos cuestionarios a los docentes y otros dos equivalentes a los padres de familia (o apoderados) de las estudiantes. Para los instrumentos dirigidos a los padres de familia que formar un grupo de 145 se aplica el Método de Mitades Partidas. Tanto para los instrumentos dirigidos a los padres de familia y a los docentes se aplica una prueba piloto con el fin de mejorar la formulación de ítems.

#### Confiabilidad de los instrumentos para los padres de familia

Como el estudio se centra en un estudio transversal se usa el Método de Mitades Partidas, el cual consiste en el cálculo de un coeficiente de correlación entre las puntuaciones de las mitades del instrumento (se correlacionan los resultados de una mitad del instrumento con los resultados de la otra mitad, aparentemente equivalente). El coeficiente elegido para determinar la confiabilidad es apropiado al nivel de medición de la escala de nuestra variable (por ejemplo, si la escala de la variable es por intervalos, se usa el coeficiente de correlación de Pearson; si es ordinal se usa el coeficiente de Spearman o de Kendall; y si es nominal, otros coeficientes). Alfa trabaja con variables de intervalos o de razón y KR -20 y KR-21 con ítems dicotómicos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Se calcula el índice de correlación (Pearson):

$$r = \frac{n(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

Resultando el coeficiente de equivalencia entre las dos mitades de la encuesta (ver anexo 4):

Para Gestión Institucional:

$$r = \frac{(145)(514954) - (8581)(8518)}{\sqrt{[(145)(519079) - (8581)^2][(145)(512608) - (8518)^2]}} = 0.92617$$

Para la Calidad en Servicios Educativos:

$$r = \frac{(145)(439144) - (8066)(7758)}{\sqrt{[(145)(457088) - (8066)^2][(145)(423390) - (7758)^2]}} = 0.9081$$

Tratándose de ítems en escala ordinal se aplica la corrección de la ecuación de Spearman – Brown:

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

Resultando el estimador del coeficiente de fiabilidad de la prueba completa, el cual representa una alta confiabilidad:

**Cuadro N° 07.** Coeficiente de confiabilidad de los instrumentos de Gestión Institucional y la Calidad en Servicios Educativos aplicado a los padres de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho, 2011

GESTIÓN INSTITUCIONAL	CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO
$R = \frac{2r}{1+r} = \frac{2 * 0.92617}{1 + 0.92617} = 0.96$	$R = \frac{2r}{1+r} = \frac{2 * 0.9081}{1 + 0.9081} = 0.95$

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho.

Kappa, Landis y Koch (1977) han argumentado que, en la mayor parte de los contextos, valores del coeficiente de confiabilidad por encima de 0.75 suelen reflejar un acuerdo excelente; valores entre 0.40 y 0.75, un buen acuerdo; y valores por debajo de 0.40, un acuerdo más bien pobre. Si el coeficiente de confiabilidad supera el 0.75 es aceptable (Hernández, Fernández y Baptista;

2006). Por tanto el instrumento es confiable, por presentar un coeficiente del 95% de confiabilidad lo cual indica que el instrumento es aceptable.

### 3.7.2. Validez

Se realiza una prueba piloto con 10 docentes con la finalidad de reformular ítems con baja valoración lo cual da paso a la validación del instrumento que se realiza principalmente en el marco teórico de la categoría “validez de contenido” el cual se realiza mediante el proceso de juicio de expertos (revisar anexo). El instrumento resulta ser aceptado por 3 expertos los cuales concuerdan positivamente para su aplicabilidad.

**Cuadro N° 08.** Porcentaje promedio de las calificaciones de los jueces expertos.

<b>EXPERTOS</b>	<b>PORCENTAJE DEL VALOR DE LOS INSTRUMENTOS</b>
Dra. JOSEFINA GARCÍA CRUZ	95%
Dr. JUAN M. MENDOZA FLORES	95%
Mg. GLADYS ELISA, SÁNCHEZ GUAYAPA	94.5%
<b>TOTAL:</b>	95%

*Fuente: Diagrama elaborado por la autora (2011)*

**CAPÍTULO IV:**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el proceso fundamental para efectuar el análisis cuantitativo de la investigación. Se muestra la secuencia de análisis, incluyendo estadísticas descriptivas y análisis no paramétricos. En la mayoría de estos análisis, el enfoque de este capítulo se centra en los usos y la interpretación de los métodos, más que en los procedimientos de cálculo, debido a que en la actualidad los análisis se realizan con la ayuda de una computadora y no manualmente. Se explica la discusión de los resultados, finalizando con los contrastes de prueba de hipótesis.

### 4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A continuación se presenta los resultados de las características demográficas de los padres de familia y docentes del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011. Así mismo, comparativamente los alcances generales de los resultados de las variables de investigación (calidad de servicios educativos y gestión institucional) con la intención de encontrar tendencias que permitan visualizar exploratoriamente los hallazgos.

#### 4.1.1. Presentación y análisis de las características sociodemográficas

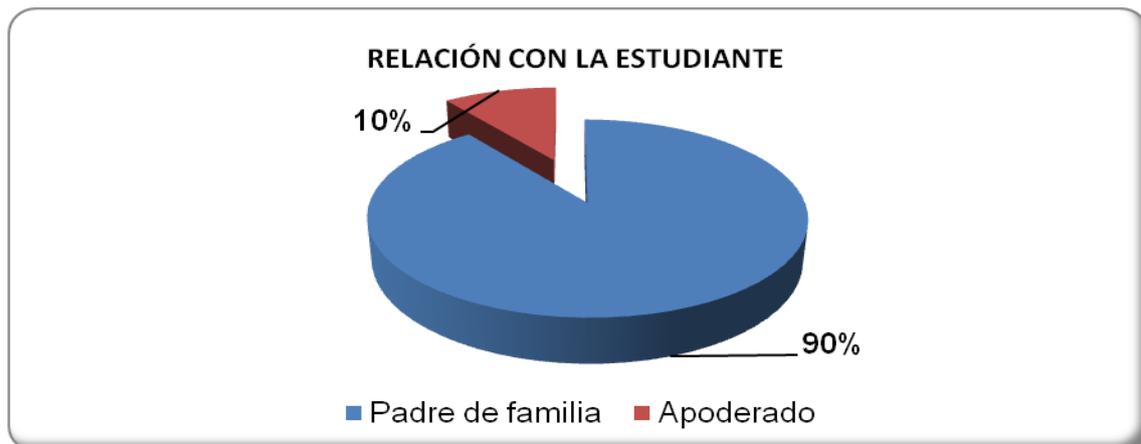
Se puede observar tanto en la tabla y gráfico 1 que la mayoría de los padres de familia de las estudiante del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011, son más directos (89.70%) que apoderados.

**Tabla 01.** Relación con la estudiante del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

<b>Relación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Padre de familia	130	89,70%
Apoderado	15	10,30%
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 01.** Relación con la estudiante del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

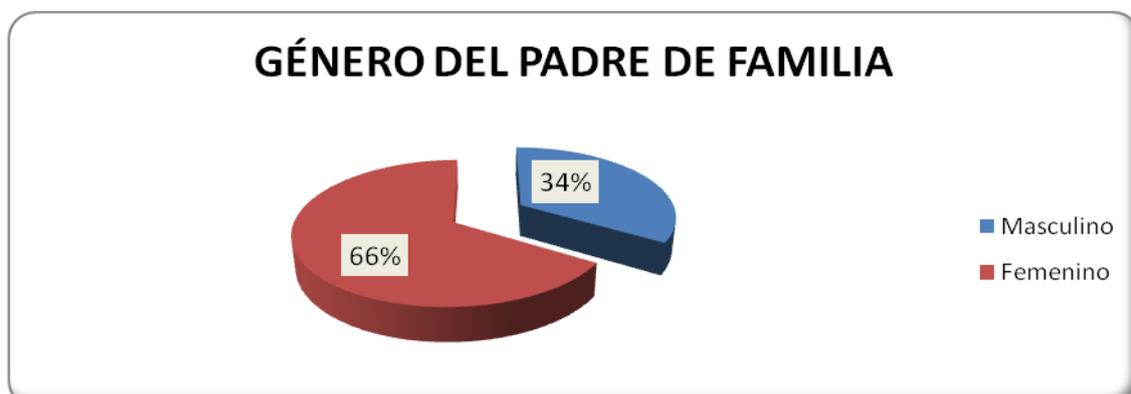
Tanto de la tabla y gráfico 2 se determina que el género predominante es el femenino (66%), pues la mayoría de padres de familia que acuden ante los requerimientos de la institución educativa siempre es la madre o el apoderado de género femenino.

**Tabla 02.** Distribución por género del padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	49	33.79%
Femenino	96	66.21%
Total	145	100%

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 02.** Distribución por género del padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

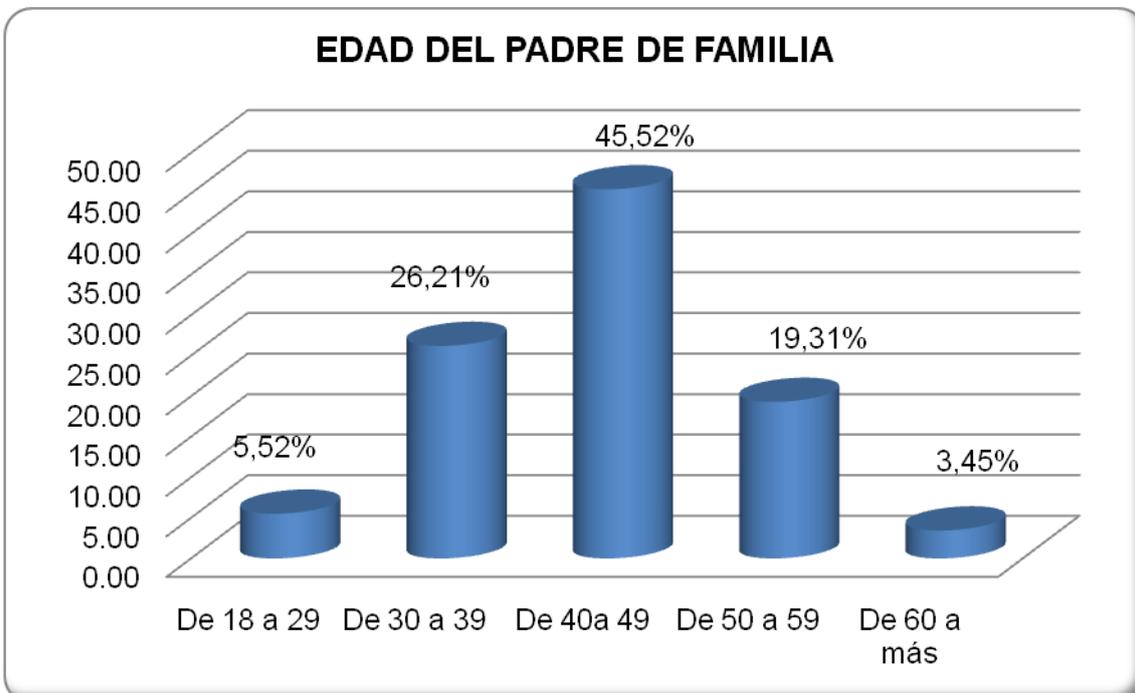
En la tabla y gráfico 3 se observa que el 45.52% de los padres de familia tienen edades que oscilan entre 40 y 49 años, y por lo visto es el grupo de edad más frecuente. Solo el 5.52% tienen de 18 a 29 años y el 3.45% de los padres de familia tienen de 60 a más años de edad.

**Tabla 03.** Distribución por edad del padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

<b>Edad (años)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
De 18 a 29	8	5,52
De 30 a 39	38	26,21
De 40a 49	66	45,52
De 50 a 59	28	19,31
De 60 a más	5	3,45
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 03.** Distribución por edad del padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

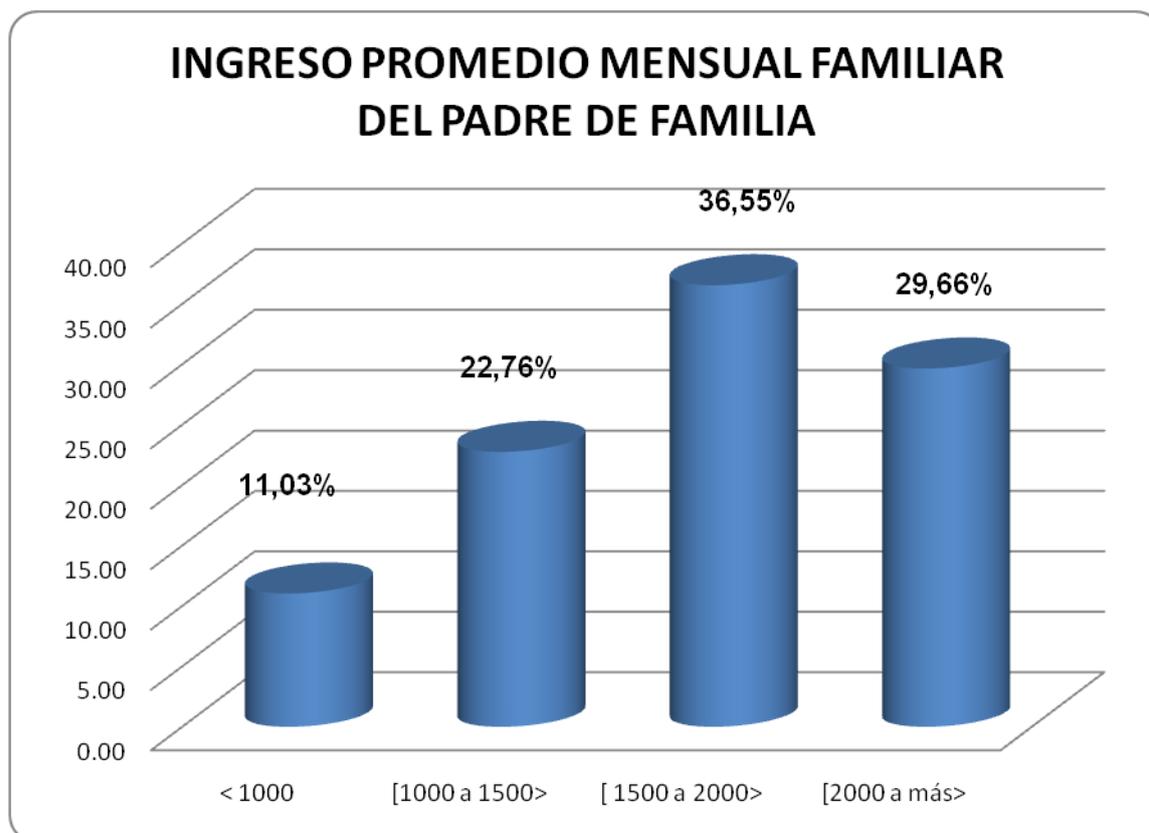
En la tabla y gráfico 4 se puede observar que el 36.55% de los padres de familia tienen un ingreso promedio familiar mensual que oscila entre 1500 a 2000 nuevos soles, y solo el 11.03% tienen ingresos inferiores a 1000 nuevos soles.

**Tabla 04.** Distribución del ingreso promedio familiar mensual del padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

<b>Relación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
< 1000	16	11,03
[1000 a 1500>	33	22,76
[ 1500 a 2000>	53	36,55
[2000 a más>	43	29,66
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 04.** Distribución del ingreso promedio familiar mensual del padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

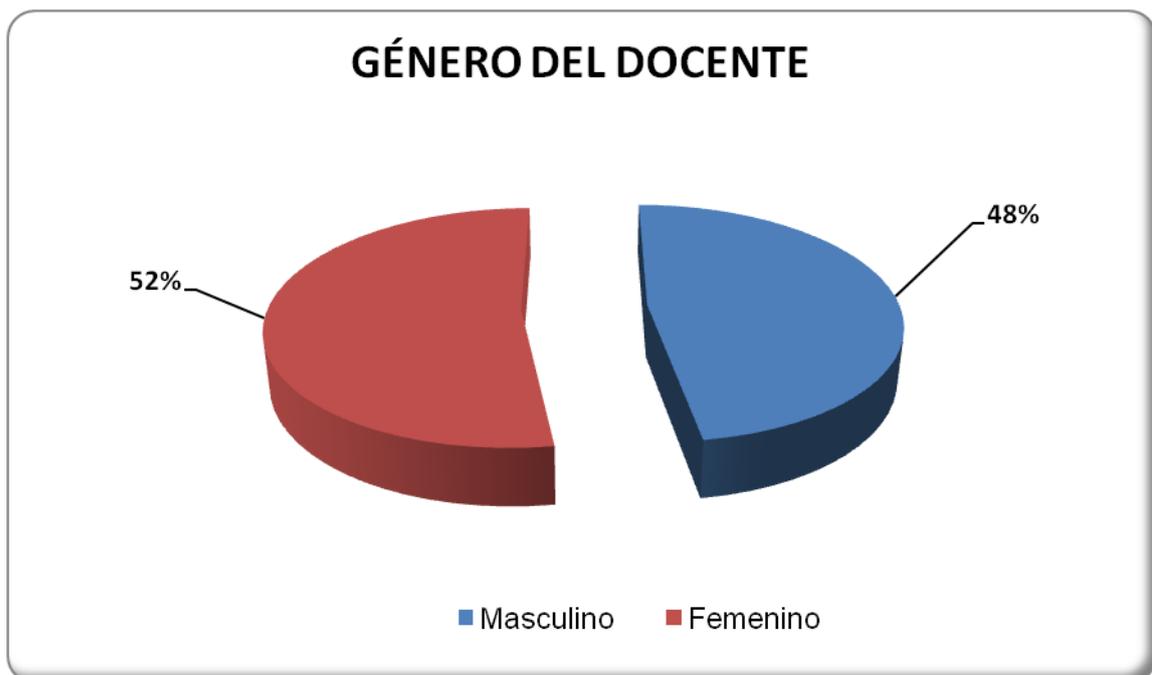
Se puede observar en la tabla y gráfico 5 que ligeramente hay mas docentes de sexo femenino (52.4%), no obstante se ve un equilibrio.

**Tabla 05.** Distribución por género del docente del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	10	47.6%
Femenino	11	52.4%
Total	21	100%

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 05.** Distribución por género del docente del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

#### 4.1.2. Resultados y Alcances sobre la Gestión Institucional

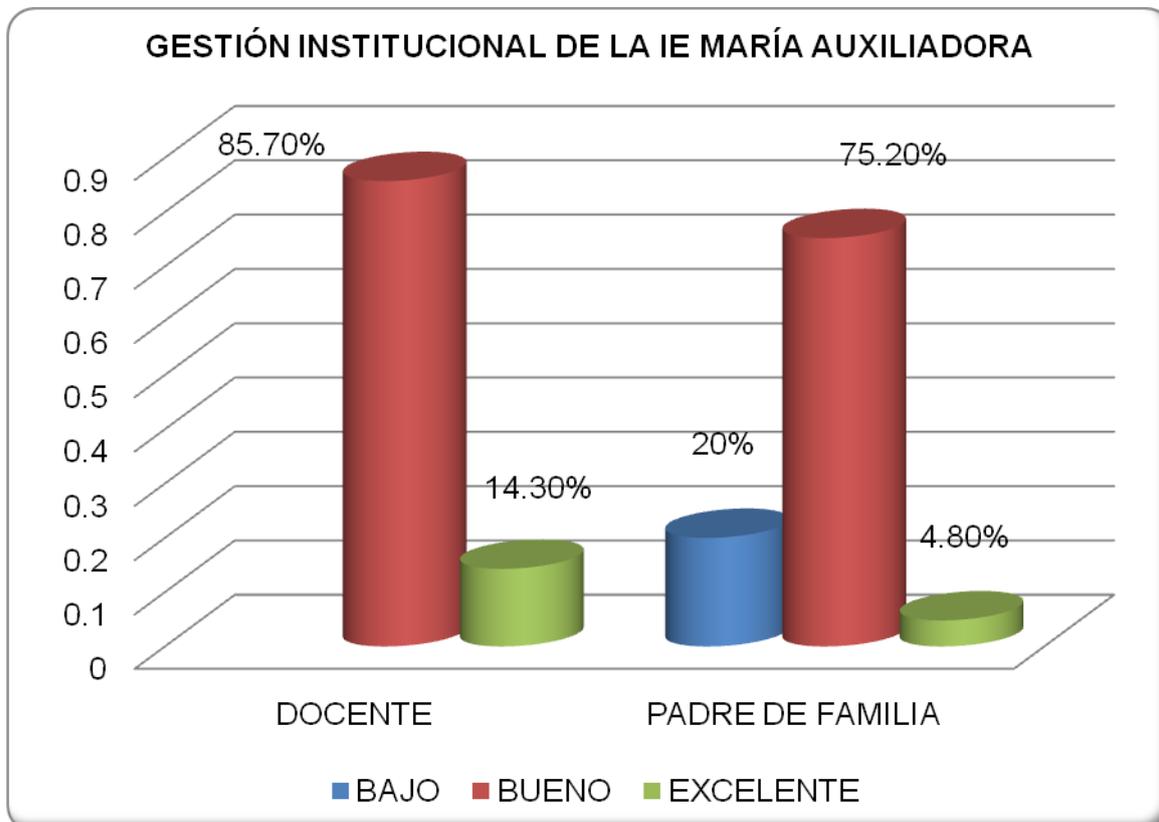
En la tabla 6 se observa que el 85.7% de los docentes opinan que la gestión institucional es buena, algo similar ocurre con los padres de familia donde el 75.2% opinan que es buena. En el gráfico 6 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia.

**Tabla 06.** Nivel de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

GESTIÓN INSTITUCIONAL	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
BAJO	-	20% (29)	17,5% (29)
BUENO	85,7% (18)	75,2% (109)	76,5% (127)
EXCELENTE	14,3% (3)	4,8% (7)	6% (10)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 06.** Nivel de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

## Dimensiones de la gestión institucional

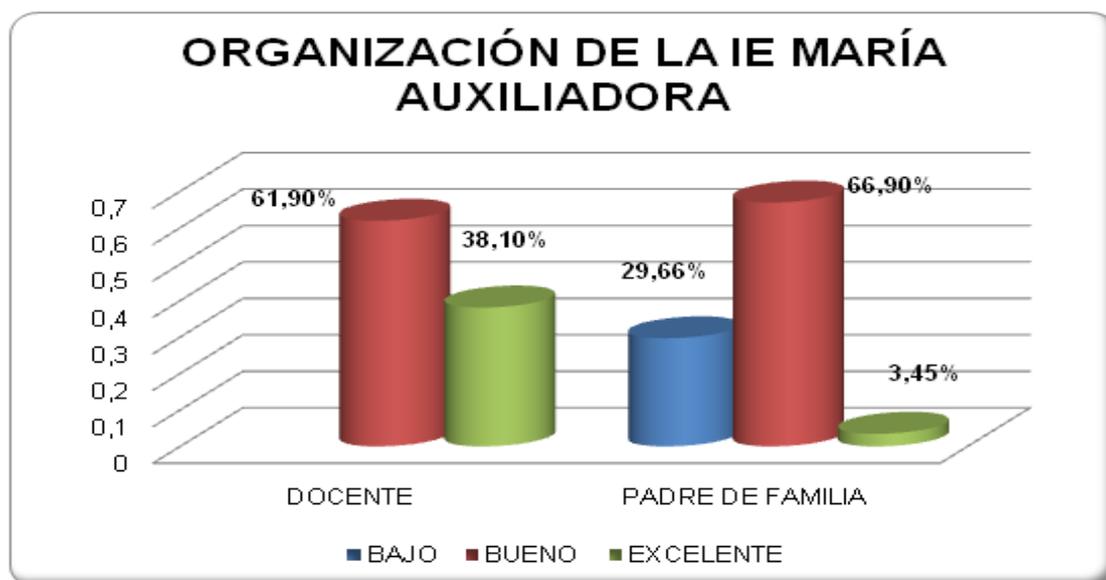
En la tabla 7 se puede observar que el 61.9% de los docentes opinan que la organización es buena, algo similar ocurre con los padres de familia donde el 66.9% opinan que es buena. En el gráfico 7 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 29.66% de los padres de familia opinan que el nivel de la organización del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 07.** Nivel de la organización según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

ORGANIZACIÓN	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
BAJO	-	29,66% (43)	25,90% (43)
BUENO	61,90% (13)	66,90% (97)	66,27% (110)
EXCELENTE	38,10% (8)	3,45% (5)	7,83% (13)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 07.** Nivel de la organización según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

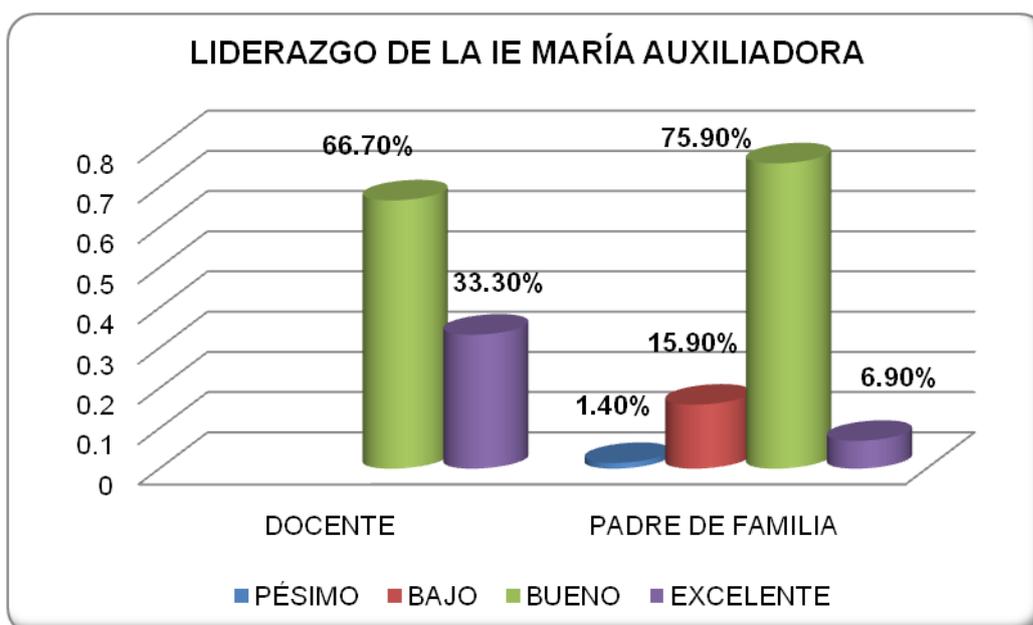
En la tabla 8 se observa que el 66.7% de los docentes opinan que el liderazgo es bueno, algo similar ocurre con los padres de familia donde el 75.9% opinan que es bueno. En el gráfico 8 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 1.4% de los padres de familia opinan que el nivel de liderazgo es pésimo y el 15.9% opina que el nivel de liderazgo del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 08.** Nivel del liderazgo según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

LIDERAZGO	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
PÉSIMO	-	1.4%	1.2%
		(2)	(2)
BAJO	-	15.9%	13.9%
		(23)	(23)
BUENO	66.7%	75.90%	74.7%
	(14)	(110)	(124)
EXCELENTE	33.3%	6.9%	10.2%
	(7)	(10)	(17)
Total	100%	100%	100%
	(21)	(145)	(166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 08.** Nivel del liderazgo según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

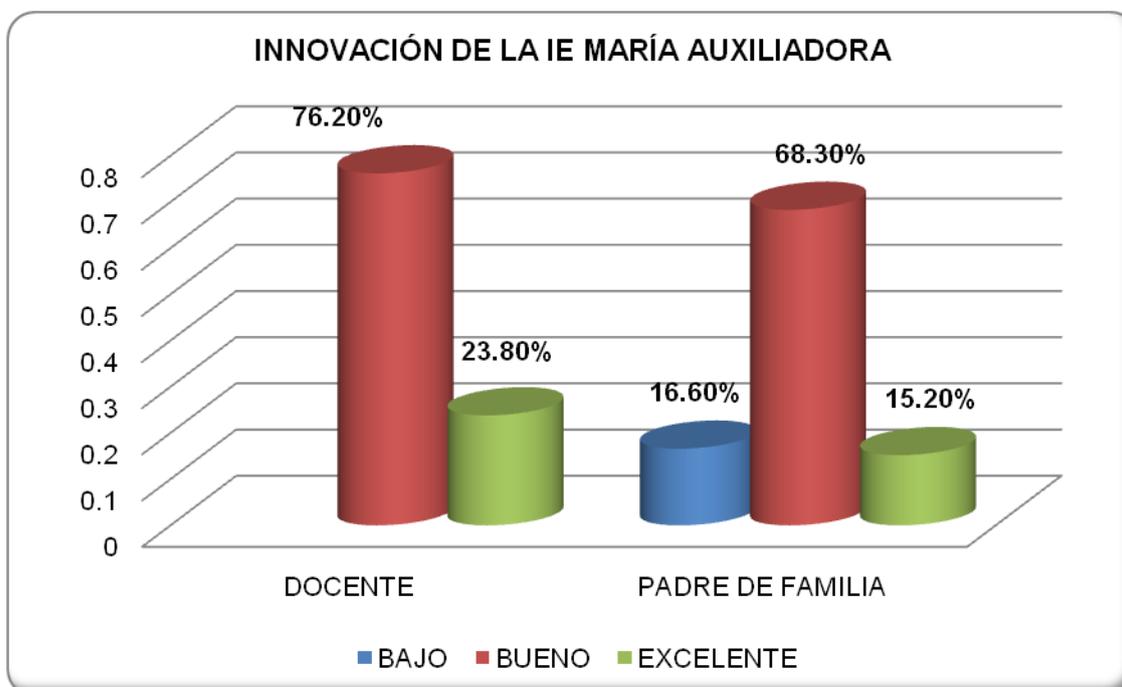
En la tabla 9 se puede observar que el 76.2% de los docentes opinan que la Innovación es buena, algo similar ocurre con los padres de familia donde el 68.3% opinan que es buena. En el gráfico 9 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 16.6% de los padres de familia opinan que el nivel de innovación del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 09.** Nivel de la innovación según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

INNOVACIÓN	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
BAJO	-	16.6% (24)	14.5% (24)
BUENO	76.2% (18)	68.3% (99)	69.3% (115)
EXCELENTE	23.8% (5)	15.2% (22)	16.3% (27)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 09.** Nivel de innovación según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

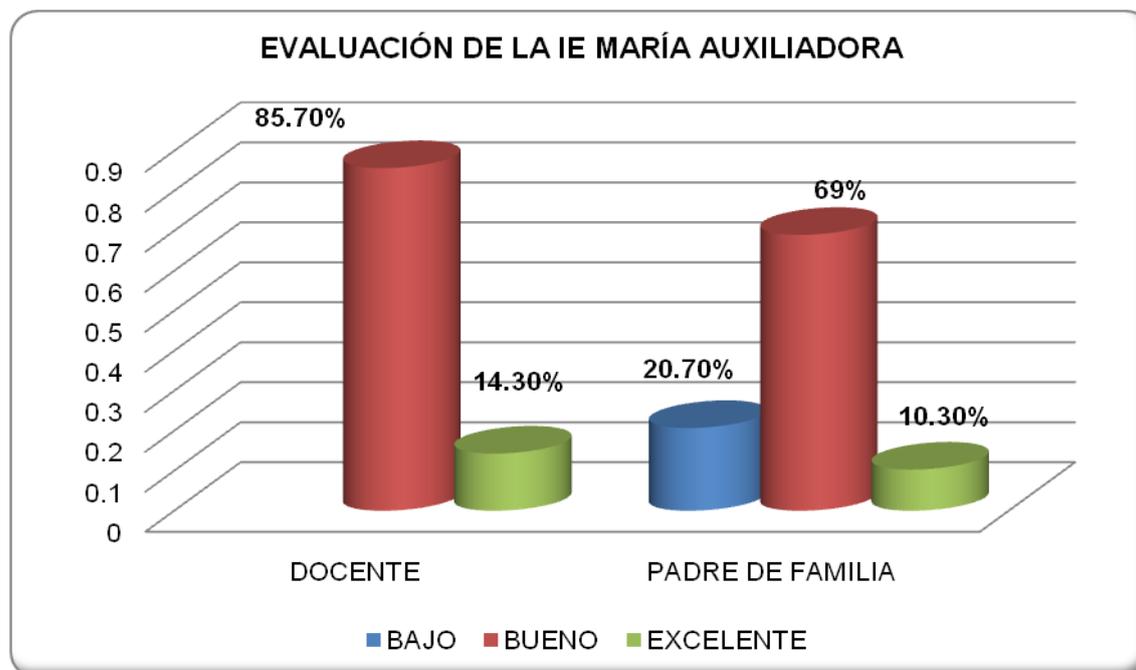
En la tabla 10 se observa que el 85.7% de los docentes opinan que la evaluación es buena, algo similar ocurre con los padres de familia donde el 69% opinan que es buena. En el gráfico 10 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 20.7% de los padres de familia opinan que el nivel de evaluación del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 10.** Nivel de la evaluación según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

EVALUACIÓN	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
BAJO	-	20.7% (30)	18.1% (30)
BUENO	85.7% (18)	69% (100)	71.1% (118)
EXCELENTE	14.3% (3)	10.3% (15)	10.8% (18)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 10.** Nivel de evaluación según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

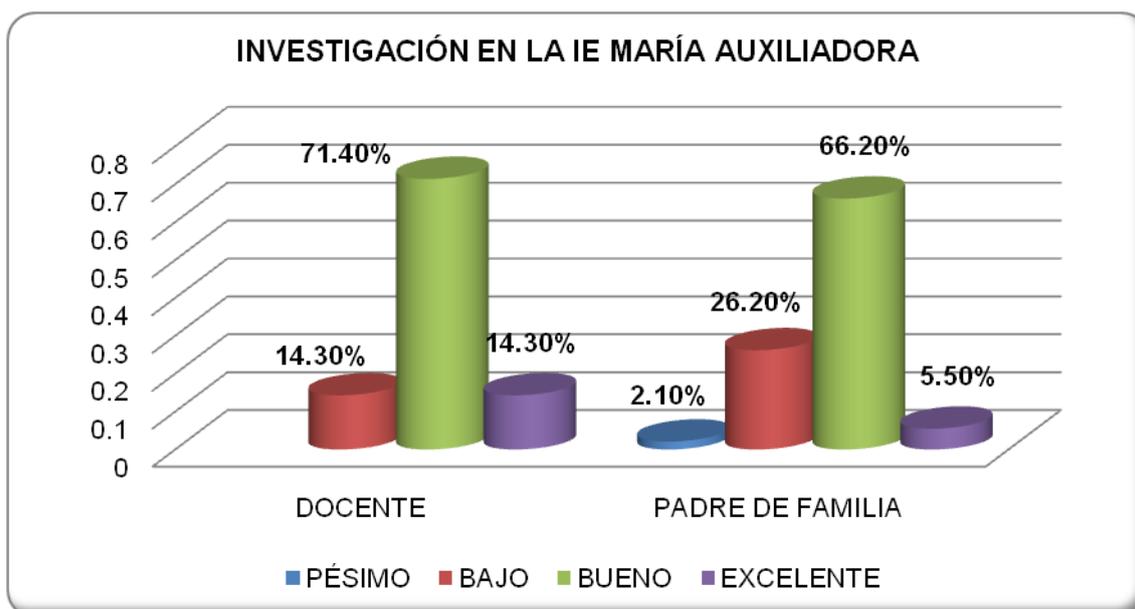
En la tabla 11 se puede observar que el 71.4% de los docentes opinan que la investigación es buena, algo similar ocurre con los padres de familia donde el 66.2% opinan que es buena. En el gráfico 11 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 26.2% de los padres de familia opinan que el nivel de investigación del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 11.** Nivel de la investigación según el docente y padre de familia del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

INVESTIGACIÓN	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
PÉSIMO	-	2.1% (3)	1.8% (3)
BAJO	14.3% (3)	26.2% (38)	24.7% (41)
BUENO	71.4% (15)	66,2% (96)	66,9% (111)
EXCELENTE	14.3% (3)	5.5% (8)	6.6% (11)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 11.** Nivel de la investigación según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

### 4.1.3. Resultados y alcances sobre la calidad de servicios educativos

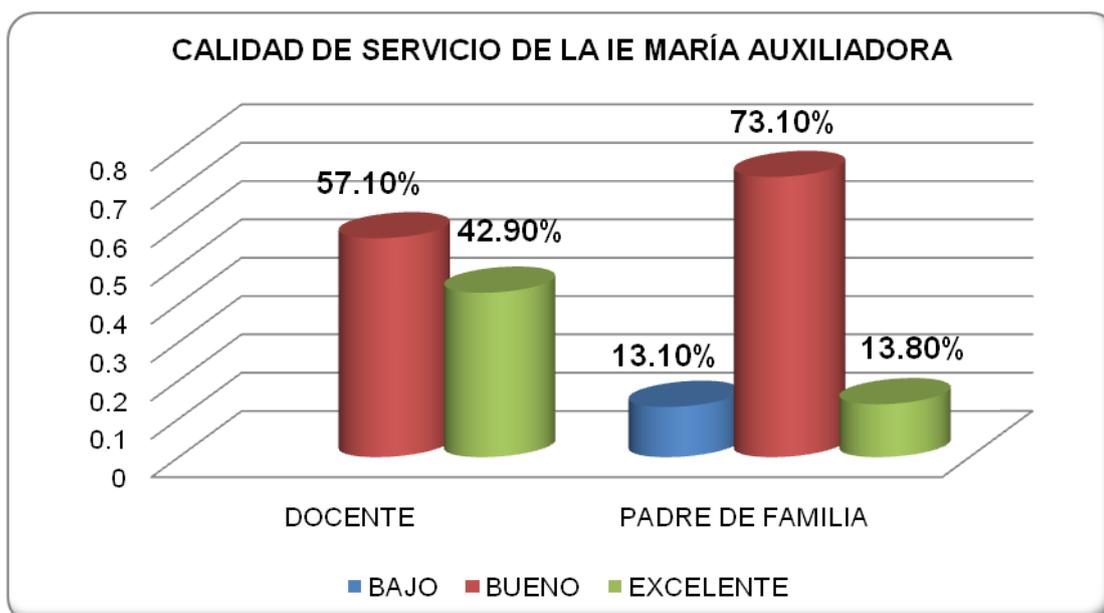
En la tabla 12 se observa que el 57.1% de los docentes opinan que la calidad de servicio educativo es buena, mientras que en los padres de familia opinan como buena el 73.1%. En el gráfico 12 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 13.1% de los padres de familia opinan que el nivel de la calidad de servicio del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 12.** Nivel de la calidad de servicios según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011

CALIDAD DE SERVICIO	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
BAJO	-	13,1% (19)	11,4% (19)
BUENO	57,1% (12)	73,1% (106)	71,1% (118)
EXCELENTE	42.9% (9)	13,8% (20)	17,5% (29)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 12.** Nivel de la calidad de servicios según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

## Dimensiones de la calidad de servicios educativos

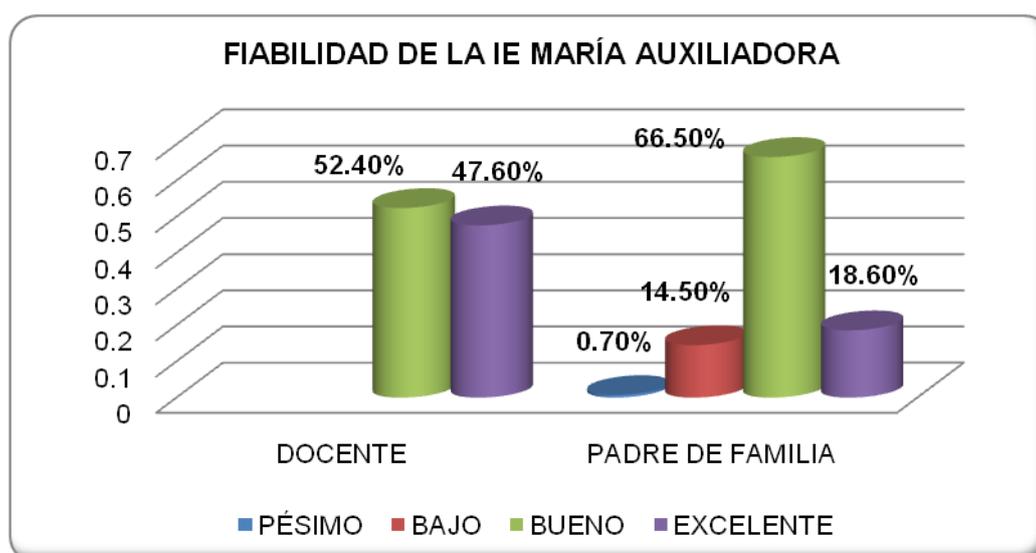
En la tabla 13 se puede observar que el 52.4% de los docentes opinan que la fiabilidad es buena, mientras que con los padres de familia el 66.5% opinan que es buena. En el gráfico 13 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 14.5% de los padres de familia opinan que el nivel de la fiabilidad del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 13.** Nivel de fiabilidad según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

FIABILIDAD	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
PÉSIMO	-	0,7% (1)	0.6% (1)
BAJO	-	14,5% (21)	12.7% (21)
BUENO	52,4% (11)	66,5% (96)	64.5% (107)
EXCELENTE	47,6% (10)	18,6% (27)	22.3% (37)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 13.** Nivel de fiabilidad según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

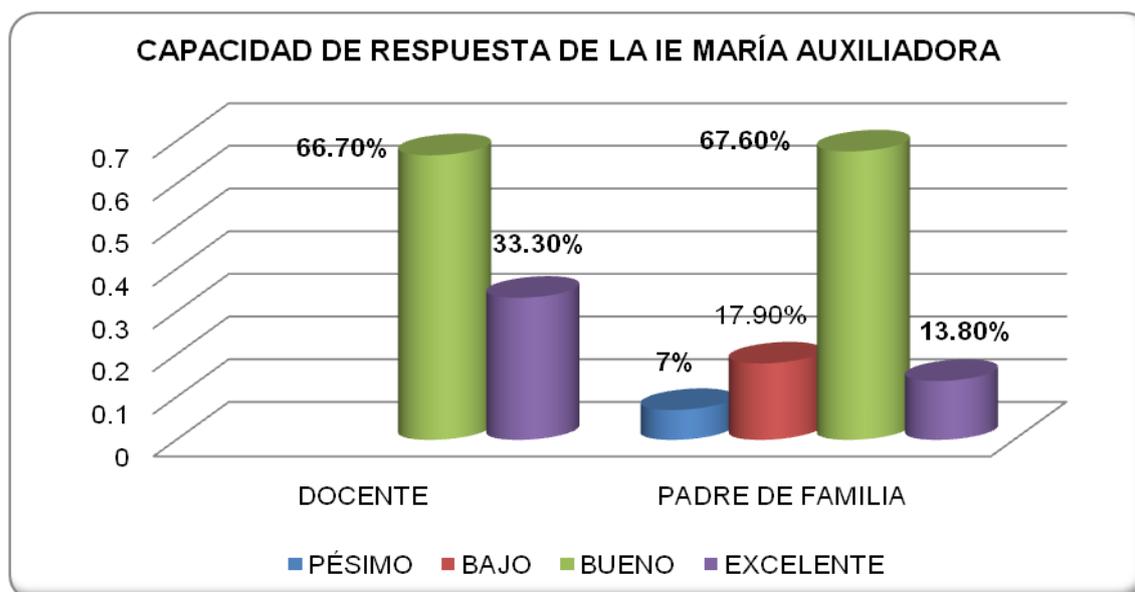
En la tabla 14 se puede observar que el 66.7% de los docentes opinan que la capacidad de respuesta es buena, mientras que el 67.6% de los padres de familia opinan que es buena. En el gráfico 14 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 17.9% de los padres de familia opinan que el nivel de la capacidad de respuesta del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla14.** Nivel de capacidad de respuesta según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

CAPACIDAD DE RESPUESTA	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
PÉSIMO	-	7% (1)	0.6% (1)
BAJO	-	17.9% (26)	15.7% (26)
BUENO	66.7% (14)	67.6% (98)	67.5% (112)
EXCELENTE	33.3% (7)	13.8% (20)	16.3% (27)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 14.** Nivel de capacidad de respuesta según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

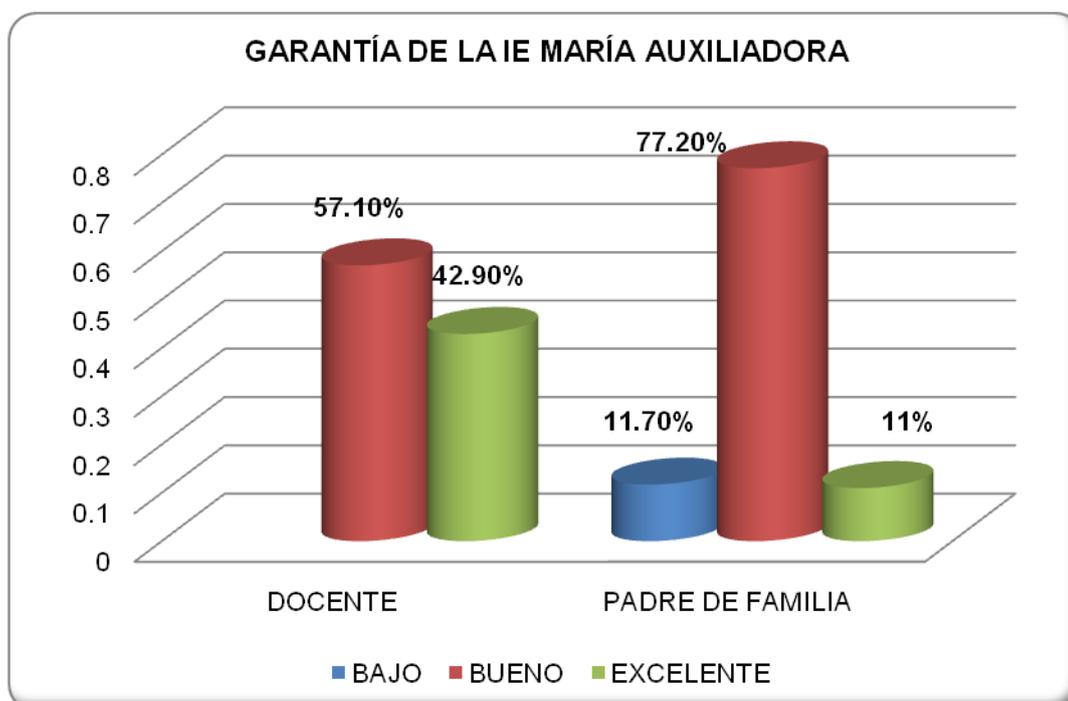
En la tabla 15 se observa que el 57.1% de los docentes opinan que la garantía es buena, mientras que el 77.2% de los padres de familia opinan que es buena. En el gráfico 15 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 11.7% de los padres de familia opinan que el nivel de garantía del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 15.** Nivel de garantía según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

GARANTÍA	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
BAJO	-	11,7% (17)	10.2% (17)
BUENO	57,1% (12)	77,2% (112)	74.7% (124)
EXCELENTE	42,9% (9)	11% (16)	15.1% (25)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 15.** Nivel de garantía según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

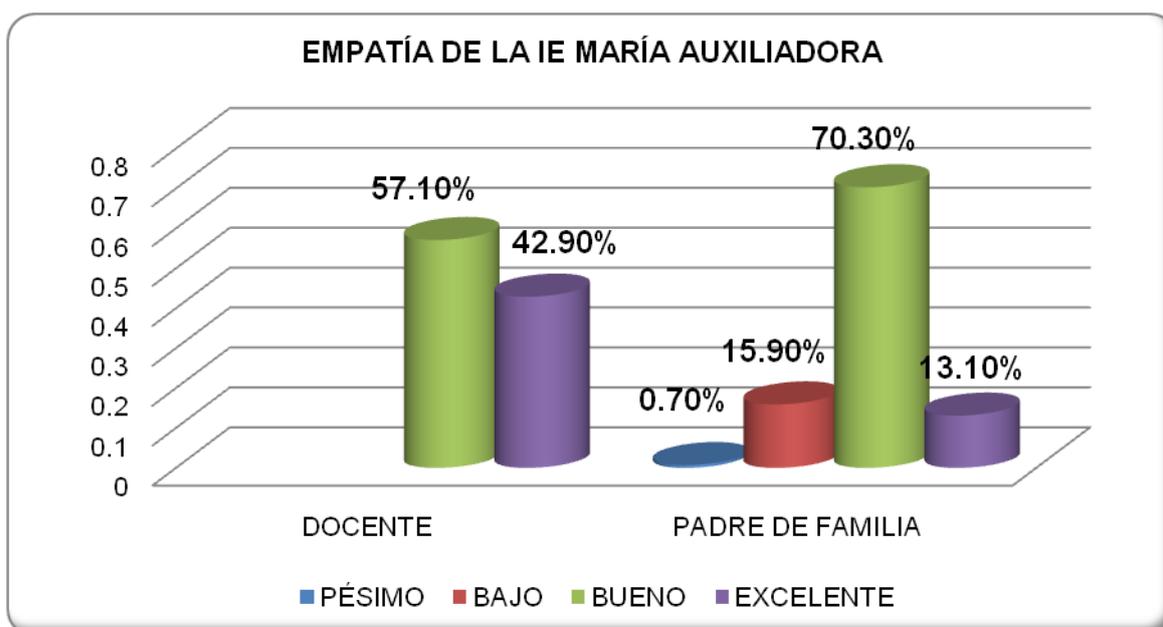
En la tabla 16 se puede observar que el 57.1% de los docentes opinan que la empatía es buena, mientras que el 70.3% de los padres de familia opinan que es buena. En el gráfico 16 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 15.9% de los padres de familia opinan que el nivel de empatía del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 16.** Nivel de empatía según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

EMPATÍA	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
PÉSIMO	-	0,7% (1)	0.6% (1)
BAJO	-	15,9% (23)	13.9% (23)
BUENO	57,1% (12)	70,3% (102)	68.7% (114)
EXCELENTE	42,9% (9)	13,1% (19)	16.9% (28)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 16.** Nivel de empatía según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

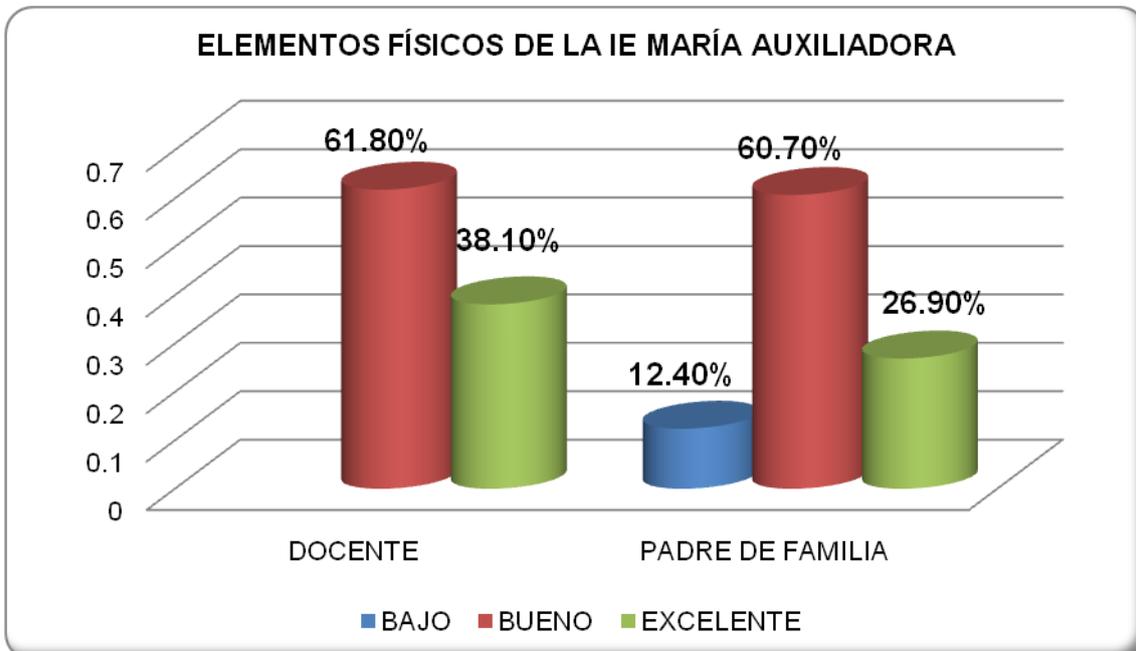
En la tabla 17 se puede observar que el 61.8% de los docentes opinan que los elementos físicos son buenos, algo similar se observa con los padres de familia donde el 60.7% opinan que son buenos. En el gráfico 17 se puede observar con mayor claridad los perfiles en cuanto a la opinión entre profesores y padres de familia, cabe resaltar que el 12.4% de los padres de familia opinan que el nivel de elementos físicos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo.

**Tabla 17.** Nivel de elementos físicos según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

ELEMENTOS FÍSICOS	DOCENTE	PADRE DE FAMILIA	Total
BAJO	-	12.4% (18)	10.8% (18)
BUENO	61.8% (13)	60.7% (88)	60.8% (101)
EXCELENTE	38,10% (8)	26.9% (39)	28.3% (47)
Total	100% (21)	100% (145)	100% (166)

Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

**Gráfico 17.** Nivel de elementos físicos según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011



Fuente: Encuesta sobre el clima institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

## 4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

### ❖ Hipótesis general

**H<sub>1</sub>:** La gestión institucional se relaciona significativamente con la calidad de servicios educativos según los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

**H<sub>0</sub>:** La gestión institucional no se relaciona significativamente con la calidad de servicios educativos según los docentes y padres de familia del 3º 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

Para contrastar esta hipótesis se usa la técnica estadística llamada análisis de correspondencia simple. La cual permite no solo a través del estadístico Chi cuadrado, comprobar la existencia de asociación entre la gestión institucional y la calidad de servicios educativos, sino también las asociaciones entre sus categorías, así también se usa el coeficiente de asociación gamma para variables ordinales, para medir el grado de asociación.

En base a la tabla 18 se afirma que existe una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad de servicio según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011, ya que con un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula ( $p\text{-valor}=0.00 < \alpha=0.05$ ). Esta relación es positiva y alta según el coeficiente gamma (77.4%,  $p\text{-valor}=0.000 < \alpha=0.05$ )

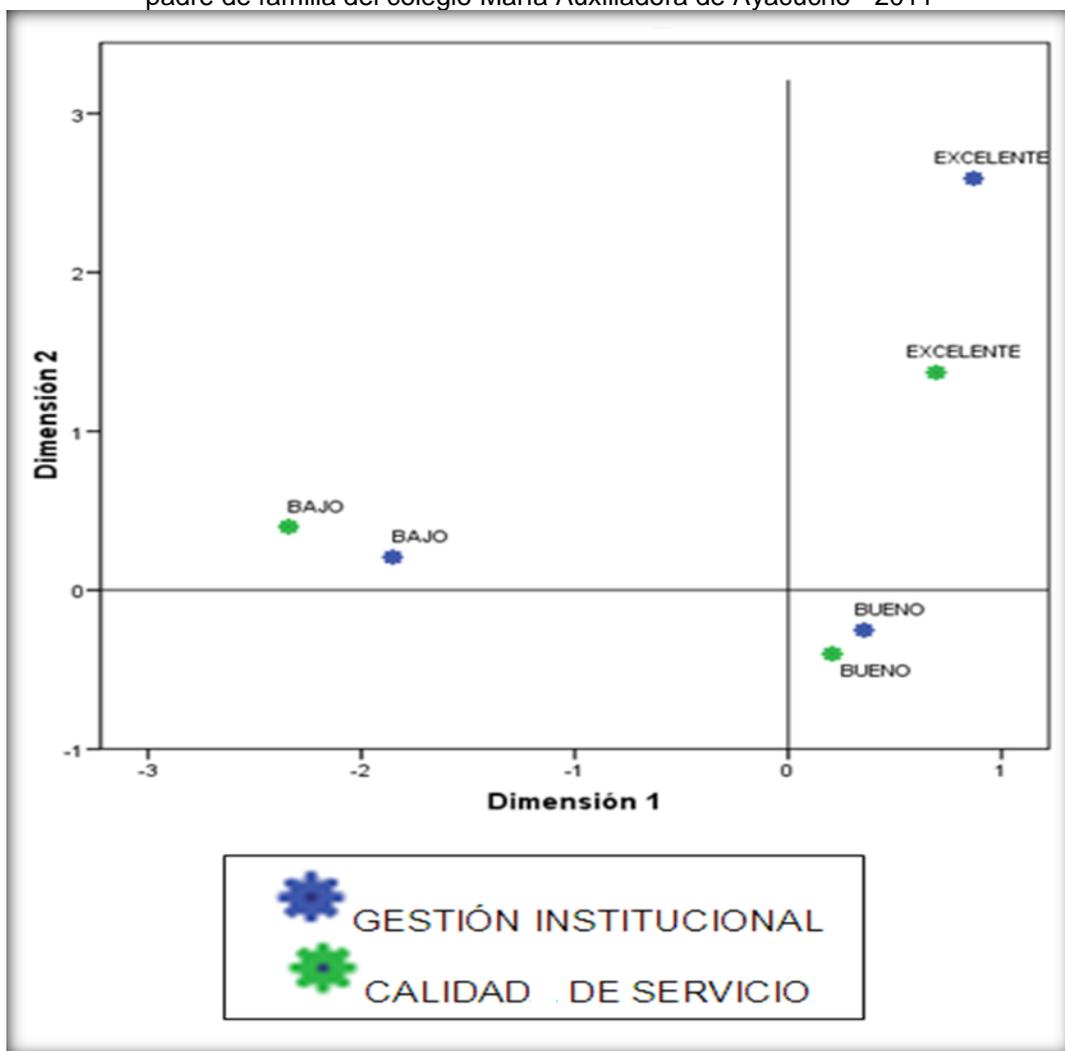
**Tabla Nº 18.** Análisis de correspondencia entre la gestión institucional y la calidad de servicios según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

La Calidad del Servicio Educativo	La Gestión Institucional					p - valor
	Inercia	Estadístico o Chi cuadrado	Grados de libertad	p – valor	Coeficiente Gamma	
	72.20%	126.546	4	0.000	0.774	0.000
	<i>2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.71. Número de casos válidos 166</i>					

Fuente: Encuesta sobre la gestión institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

El análisis de correspondencia arroja resultados fructíferos entre categorías (Inercia=72.2%). En el gráfico 18 se observa cómo las categorías de ambas variables se asocian entre sí, y se puede explicar tendencias: la opinión general que califican como baja la gestión institucional también califican como baja la calidad de servicio educativo, así como los que califican como buena la gestión institucional también califican como buena la calidad de servicio educativo y los que califican como excelente la gestión institucional también califican como excelente la calidad de servicio educativo.

**Gráfico Nº 18.** Mapa perceptual la gestión institucional y la calidad de servicio según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho - 2011



Fuente: Encuesta sobre la gestión institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

## ❖ Hipótesis Específicas

### 1º Hipótesis Específica

**H<sub>1</sub>:** La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

**H<sub>0</sub>:** La calidad en el servicio educativo no se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

Para contrastar esta hipótesis se usa la prueba estadística Chi cuadrado, la cual permite comprobar la existencia de asociación entre la calidad en el servicio educativo y la organización de la gestión institucional, así también se usa el coeficiente de asociación gamma para variables ordinales, para medir el grado de asociación.

En base a la tabla 19 se afirma que existe una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011, ya que con un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula ( $p\text{-valor}=0.00 < \alpha=0.05$ ). Esta relación es positiva y alta según el coeficiente gamma (77.4%,  $p\text{-valor}=0.000 < \alpha=0.05$ )

**Tabla Nº 19.** Análisis de correlaciones entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

Organización de la Gestión Institucional	La Calidad del Servicio Educativo				
	Estadístico Chi cuadrado	Grados de libertad	p - valor	Coeficiente Gamma	p – valor
	121.005	4	0.000	0.774	0.000
<i>2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.71. Número de casos válidos 166</i>					

Fuente: Encuesta sobre la gestión institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

## 2º Hipótesis Específica

**H<sub>1</sub>:** La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

**H<sub>0</sub>:** La calidad en el servicio educativo no se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

Para contrastar esta hipótesis se usa la prueba estadística Chi cuadrado, la cual nos permite comprobar la existencia de asociación entre la calidad en el servicio educativo y el liderazgo en la gestión institucional, así también se usa el coeficiente de asociación gamma para variables ordinales, para medir el grado de asociación.

En base a la tabla 20 se afirma que existe una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y el liderazgo de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011, ya que con un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula ( $p\text{-valor}=0.00 < \alpha=0.05$ ). Esta relación es positiva y alta según el coeficiente gamma (97.1%,  $p\text{-valor}=0.000 < \alpha=0.05$ )

**Tabla Nº 20.** Análisis de correlaciones entre la gestión institucional y el liderazgo en la calidad en el servicio educativo según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

Liderazgo en la Gestión Institucional	La Calidad en el Servicio Educativo				
	Estadístico Chi cuadrado	Grados de libertad	p - valor	Coeficiente Gamma	p – valor
	98.005	4	0.000	0.971	0.000
<i>2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.71. Número de casos válidos 166</i>					

Fuente: Encuesta sobre la gestión institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

### 3º Hipótesis Específica

**H<sub>1</sub>:** La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

**H<sub>0</sub>:** La calidad en el servicio educativo no se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

Para contrastar esta hipótesis se usa la prueba estadística Chi cuadrado, la cual nos permite comprobar la existencia de asociación entre la calidad en el servicio educativo y la innovación en la gestión institucional, así también se usa el coeficiente de asociación gamma para variables ordinales, para medir el grado de asociación.

En base a la tabla 21 se afirma que existe una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la innovación de la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011, ya que con un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula ( $p\text{-valor}=0.00 < \alpha=0.05$ ). Esta relación es positiva y alta según el coeficiente gamma (91.5%,  $p\text{-valor}=0.000 < \alpha=0.05$ )

**Tabla Nº 21.** Análisis de correlaciones entre la calidad en el servicio educativo y la innovación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

Innovación en la Gestión Institucional	La Calidad en el Servicio Educativo				
	Estadístico Chi cuadrado	Grados de libertad	p - valor	Coeficiente Gamma	p – valor
	326.231	4	0.000	0.915	0.000
<i>2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.71. Número de casos válidos 166</i>					

Fuente: Encuesta sobre la gestión institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

#### 4º Hipótesis Específica

**H<sub>1</sub>:** La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

**H<sub>0</sub>:** La calidad en el servicio educativo no se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

Para contrastar esta hipótesis se usa la prueba estadística Chi cuadrado, la cual nos permite comprobar la existencia de asociación entre la calidad en el servicio educativo y la evaluación en la gestión institucional, así también se usa el coeficiente de asociación gamma para variables ordinales, para medir el grado de asociación.

En base a la tabla 22 se afirma que existe una relación significativa entre la calidad en el servicio educativo y la evaluación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011, ya que con un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula ( $p\text{-valor}=0.00 < \alpha=0.05$ ). Esta relación es positiva y alta según el coeficiente gamma (88.7%,  $p\text{-valor}=0.000 < \alpha=0.05$ )

**Tabla Nº 22.** Análisis de correlaciones entre la calidad en el servicio educativo y la evaluación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

Evaluación en la Gestión Institucional	La Calidad en el Servicio Educativo				
	Estadístico Chi cuadrado	Grados de libertad	p - valor	Coefficiente Gamma	p – valor
	122.563	4	0.000	0.887	0.000
<i>2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.71. Número de casos válidos 166</i>					

Fuente: Encuesta sobre la gestión institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

## 5º Hipótesis Específica

**H<sub>5</sub>:** La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

**H<sub>0</sub>:** La calidad en el servicio educativo no se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.

Para contrastar esta hipótesis se usa la prueba estadística Chi cuadrado, la cual nos permite comprobar la existencia de asociación entre la calidad en el servicio educativo y la investigación en la gestión institucional, así también se usa el coeficiente de asociación gamma para variables ordinales, para medir el grado de asociación.

En base a la tabla 23 se afirma que existe una relación significativa entre la calidad en el servicio educativo y la investigación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011, ya que con un 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula ( $p\text{-valor}=0.00 < \alpha = 0.05$ ). Esta relación es positiva y alta según el coeficiente gamma (89.3%,  $p\text{-valor}=0.000 < \alpha = 0.05$ )

**Tabla Nº 23.** Análisis de correlaciones entre la calidad en el servicio educativo y la investigación en la gestión institucional según el docente y padre de familia del colegio María Auxiliadora de Ayacucho – 2011

investigación en la Gestión Institucional	La Calidad en el Servicio Educativo				
	Estadístico Chi cuadrado	Grados de libertad	p - valor	Coeficiente Gamma	p - valor
	79.256	4	0.000	0.893	0.000
<i>2 casillas (22.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.71. Número de casos válidos 166</i>					

Fuente: Encuesta sobre la gestión institucional y la calidad en servicios educativos del colegio María Auxiliadora de Ayacucho

### 4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación se planteó como objetivo general determinar en qué medida la gestión institucional se relaciona con la calidad de los servicios educativos, según la percepción de los docentes y padres de familia de la institución educativa, además el nivel de relación entre la calidad de servicio educativo y cada una de las dimensiones de la gestión institucional: organización, liderazgo, innovación, evaluación y la investigación.

Según los hallazgos:

Existe una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo, esta hipótesis se relaciona con lo dicho por Cassasus (2005) al decir que lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas, entendiendo a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

El hecho que exista una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional, nos hace estar de acuerdo con Velásquez (2009) al referir que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad del servicio educativo, a sí mismo, cuando la organización de las escuelas cuidan de funcionar de acuerdo a una lógica flexible y adaptativa, los profesores llegan a desarrollar una serie de competencias que les permiten transformar sus propias formas de actuación pedagógica, en palabras de (Gather 2001) dando un servicio de calidad a los educandos y por ende a los padres de familia. Además, es de acotar que un porcentaje de padres de familia opinan que el nivel de la organización del colegio es baja, probablemente por las expectativas puestas desde otra visión de los mismos. Esto lo confirma Ramos y otros (2001) al decir que la imagen determinada por las percepciones, preferencias y actitudes del cliente influye en

las expectativas de servicio y, una vez recibido este a través de un proceso de retroalimentación, la imagen estaría determinada por la calidad percibida por el cliente.

Se halla también en los resultados una relación significativa entre la calidad en el servicio educativo con el liderazgo en la gestión institucional, según la percepción de los docentes y padres de familia, coincidiendo con Álvarez (2001) cuando afirma que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo. Además, Chuye (2007) comprobó que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio de una organización, en el caso de estudio de la institución educativa.

Otro resultado que se puede observar es que la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional. Jaime Carbonell citado por Cañal de León (2002) refuerza este hallazgo, pues entiende la innovación educativa como un “conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes y como señala Blanco y Messina (2000) al referir que cualquier innovación ha de servir para un mayor logro de los fines de la educación y la mejora de la eficacia y calidad del sistema educativo.

De la misma forma se observa en el estudio que la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, coinciden con lo referido por Colomba y otros (2005) al sostener que la evaluación se propone facilitar el cambio y posibilitar la mejora del proceso educativo. Así entendida, pone el acento en la calidad educativa. En el Dicasterio para la pastoral juvenil salesiana (2000) se dice además que la finalidad última de la evaluación es mejorar la calidad educativa y ofrecer una propuesta de calidad. Lo define Rodríguez (2005) “la evaluación institucional es la recogida sistemática de datos cuantitativos y cualitativos sobre el centro en su totalidad o algún aspecto del mismo así como su análisis, lo que permiten tomar decisiones para establecer planes de mejora en el centro de forma continua”, es decir, los

objetivos sean asumibles en el tiempo, se constituya equipos para preveer costos de instrumentos en su procesamiento y en el análisis de los mismos, así como la toma de decisiones para la mejora, presentando a la institución en continuo movimiento que busca la calidad.

A sí mismo, existe relación significativa entre la calidad en el servicio educativo y la investigación en la gestión institucional, coincide con lo que sugiere (Gorgorió y Bishop, 2000), que la investigación debería reconocer y documentar los contextos culturales, sociales e institucionales en lo que se desarrolla, dado que la educación siempre está situada en un contexto único, por lo que se debería actuar cautelosamente ante las generalizaciones, especialmente en lo que se refiere a la implementación de modelos educativos derivados de investigaciones desarrolladas en contextos distintos. También con lo estipulado en uno de los principios de gestión ISO 9001, que expresa que el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

## CONCLUSIONES

El análisis de los resultados del presente trabajo de investigación permitió concluir lo siguiente:

- Existe una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo en la escuela, además las categorías de ambas variables se asocian entre sí, siendo esta relación positiva y alta.
- Se halla una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional, siendo esta relación positiva y alta.
- Se encuentra una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y el liderazgo de la gestión institucional, cuya relación es positiva y alta.
- Existe una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la innovación de la gestión institucional, resultando una relación positiva y alta.
- Se halla una relación significativa entre la calidad en el servicio educativo y la evaluación en la gestión institucional, con una relación positiva y alta.
- Existe una relación significativa entre la calidad en el servicio educativo y la investigación en la gestión institucional, siendo tal relación positiva y alta.

## RECOMENDACIONES

Es oportuno señalar aspectos que pueden marcar el destino en la toma de decisiones dentro del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho y por qué no de otros centros educativos que tiene como misión una educación de calidad donde se valore y se celebre las diferencias y el trabajo conjunto de los miembros de la comunidad educativa.

- Urge dar importancia en la labor educativa a las dimensiones de la gestión institucional: organización, liderazgo, innovación, evaluación y la investigación, porque aplicarlas de una manera adecuada, elevará la calidad del servicio educativo.
- La institución educativa debe considerar la efectividad de la organización desde la gestión humana, teniendo posibilidades de desarrollo, permitiendo que sus integrantes se formen y crezcan con ella, apoyen su construcción y se comprometan con su misión, su visión y sus políticas. Creando así una cultura organizacional entendida como la relación múltiple entre valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de gestión de una organización, que se manifiestan en la actitud de sus miembros.
- El liderazgo tiene que ser ejercido por el director y el equipo directivo en su ámbito de responsabilidad; también por los coordinadores de equipos y los profesores en su aula, siendo los forjadores de calidad. Es preciso que la persona que dirige una organización encuentre un sentido espiritual trascendente a su trabajo y que no caiga en el activismo.
- Los directivos y todo el personal docente, debe considerar la innovación como proceso, esto implica relacionarla estrechamente con la investigación y una reflexión constante sobre la práctica y con procesos de evaluación continua, propiciar el papel del maestro investigador que observa, aprende y genera conocimientos a partir de su propia práctica.

- La institución educativa, debe entender la evaluación como un proceso participativo, sistemático, ordenado y transparente de todos los miembros implicados, que comience con el diagnóstico y se desarrolle de manera paralela a la planeación y ejecución del proyecto educativo. Logrando modificar conductas, actitudes, conocimientos y habilidades que lleven al logro de una mayor significatividad.
  
- Crear estrategias que aporten a la vocación investigativa óptima para contribuir y retribuir a la sociedad la formación académica de cada persona. Por tanto vemos urgente que cada uno de los docentes de la comunidad educativa cultive la capacidad investigativa, indispensable no sólo para adquirir conocimientos, sino, sobre todo para utilizarlos en el ámbito educativo, socio-cultural en el que se desarrolla para realizar la misión con la seriedad que exige la realidad coyuntural, con sus adelantos y cambios de paradigmas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBACETE, C. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. Editorial Universidad de Granada. Granada.
- ALVARADO, O. (2003). Otoniel. Gerencia y marketing educativo. Lima, Edic. Universidad Alas Peruanas.
- ALVARADO, O. (2000). "Política Educativa": Conceptos, reflexiones y propuestas- En Revista Ciencia et Praxis de la Universidad de Lima.
- ÁLVAREZ, M. (2001). La dirección escolar: formación y puesta al día. Forum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española. Madrid.
- AMARANTE, A. (2000). Gestión directiva. Módulo 1<sup>a</sup>. Buenos aires: Magisterio del Río de la Plata.
- APUD, O. et. al. (2000). Evaluar para la transformación. Argentina, Editorial Paidós (Tramas Sociales). P. 32. 2 Citado por Ruíz Ruiz, José María.
- ARAGÓN, N. (2001). Gestión de la Calidad II. Memorias de la maestría Administración de Negocios. Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV. 2003.
- AUSTIN, J. (1998). La Planificación Estratégica y Su Rol en la Gerencia. Teleconferencia, Eventos Especiales del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA). Caracas.
- AVELLANO, R. (1993). Comportamiento del Consumidor y Marketing. Ketind. Harly C.A. México.
- BASS, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free-Press. Nueva York.
- BENNIS, G. (1973). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Estados Unidos de América. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- BERRY, L. BENNET, C. BROWN, C. (1989). Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras, Madrid: Díaz de Santos.
- BERRY, L. (1994). Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.
- BERRY, T. (1998). Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá: McGaw- Hill.

- BEST, J. (1982). *Cómo investigar en educación*. España: Morata
- BEZIES, C. (1997). *Autoevaluar para acreditar en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, una propuesta de reconstrucción*. México: Mc Graw Hill.
- BIEL, N. (2000). *Evaluación del proceso administrativo en el área de postgrado del Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara de Maracay*. Trabajo de grado no publicado, UPEL Maracay.
- BISHOP, A. (2000). *Enseñanza de las matemáticas: ¿cómo beneficiar a todos los alumnos?* En N, Gorgorió, J. Deulofeu y A. Bishop, (Coords). *Matemáticas y educación. Retos y cambios desde una perspectiva internacional*. (pp.35-56). Barcelona: *Materiales para la innovación educativa* 14. Graó.
- BLANCO, R. y MESSINA, G. (2000). *Estado del Arte sobre las Innovaciones Educativas en América Latina*. Santiago de Chile, Convenio Andrés Bello.
- BOLIVAR, A; DOMINGO, J, Y FERNÁNDEZ, M. (2001). *La investigación biográfica normativa en educación*. Comunicar y transformar. Barcelona. La Muralla.
- BOLSEGUÍ, M. Y FUGUET, A. (2005). *Cultura de evaluación, una aproximación conceptual*. *Revista de Investigación y Posgrado*, 21 (1).
- BRACHO D. (1993). *Algunas consideraciones sobre la aplicación práctica de las normas de acreditación*. Ponencia presentada en las II Jornadas de postgrado de la Universidad del Zulia. Maracaibo 2 al 12 de noviembre de 1993.
- BURKE, W. (1988). *Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo*. Estados Unidos de América: Adisson-Wesler Iberoamericana.
- CALLE, C. (2008). *“Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valla - La Cantuta.
- CANTÚ , H. (2000). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- CAÑAL DE LEÓN, P. et al (2002). *La Innovación Educativa*. Madrid.
- CASSASÚS, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: UNESCO.

CASTELLANO, A. (1992). El concepto y la definición de Educación de Calidad. Ponencia presentada en el I congreso Hispanoamericano de Investigación Educativa. Universidad Simón Bolívar. Caracas.

CENTRO NACIONAL SALESIANO DE PASTORAL JUVENIL (1998). Propuesta educativa de las Escuelas Salesianas. Líneas básicas de su Carácter Propio. Madrid: Central Catequística Salesiana.

COLOMBO, A. (1998). Conferencia de la Madre en el Congreso Educativo. Colombia.

COLUNGA, C. (1995). La Calidad en el Servicio al Cliente. 1ra. Edición. Panorama Editores, México.

COM (2003). "Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones".

CONGREGACIÓN "HIJAS DE MARÍA AUXILIADORA" INSPECTORÍA PERUANA. Educadores Salesianos Creciendo En Identidad. "Santa Rosa de Lima" pp. 298-300.

CONGREGACIÓN PARA LA EDUCACIÓN CATÓLICA (2007). "Educar juntos en la escuela católica. Misión Compartida de personas consagradas y fieles laicos". Numeral nº7.

CONSULTA DE LA FAMILIA SALESIANA (2000). Carta de la Misión de la Familia Salesiana. No. 11. Roma, 25 de noviembre de 2000.

CONGREGACIÓN "HIJAS de MARÍA AUXILIADORA". Educadores Salesianos Creciendo en Identidad. Perú 2011.

CHAVEZ, P. (1993). Cinterplan, Programa de formación de recursos humanos en gerencia Educativa. Metodología para la formulación y evaluación de programas y proyectos educativos: Un enfoque estratégico.

CHIAVENATO, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.

CHUYE, Y. (2007). "Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima", Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en

DEMING, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

DICASTERIO PARA LA PASTORAL JUVENIL (2000). La Pastoral Juvenil Salesiana. Cuadro Fundamental de Referencia. Roma: Ateneo Salesiano.

DOMÉNECH, A. (2003). Saludo a los participantes al encuentro de la coordinación del sector escuela de la CIMAC-MESOAMERICA. San José, Costa Rica.

DRUCHER, P. (1996). El líder del futuro. Deusto. Barcelona.

DUQUE, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia.

EDWARDS, V. (1991). El concepto de la calidad de la educación. Quito: Instituto Fronesis.

EISNER, E. (1990). La escuela que necesitamos. Amorrourtu; Buenos Aires.

ESCUADERO, M. (1997). El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa, en MEDINA, A. (coord.): El liderazgo en educación. UNED, Madrid pp. 47-71.

ESCALANTE, R. (2010). Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa. (En CD). Arequipa – Perú: Universidad de San Agustín de Arequipa.

ESPESO Y HARRVEY (1994). En MORET, Y. (2005). La Calidad de Servicio por los clientes del Banco Popular de Ahorro de Encrucijada. Trabajo para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. UCLV. Santa Clara Cuba.

FLICK, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. A. Coruña y Madrid: Fundación Paideia Galiza y Ediciones Morota.

GALLO, M.; ROJAS, G.; RODRÍGUEZ, R.; BLANCO, I. Y DÍAZ, Y. (tutora) (2008). “Investigación sobre calidad del servicio en el Centro de Promoción Sor María Romero”. Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

GANEM, P. (2004). Escuelas que matan, 1 y 2 México Limusa.

GARCÍA, J. (2008). “La Calidad de la gestión Académico, administrativa y el desempeño docente según los alumnos de Maestría de la Facultad de educación de la UNMSM”, Tesis para optar el grado académico doctor en educación en la Facultad de Educación de la UNMSM.

GARCÍA, M.; GARCÍA, L.; OCAÑA, J.; LÓPEZ, V. Y DÍAZ, Y. (tutora) (2008). "Investigación sobre calidad de servicio percibida por el cliente de Cablenet". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

GENTO, S. (1995). El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. *Organización y Gestión Educativa*, 3, pp. 14-19. Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

GILBERTO, J. (2002). *Gestión Educativa para la transformación de la escuela*. Universidad central de Venezuela, Rev. Ped. V.23 n.68 Caracas Set.

GONZÁLEZ, R. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Malaga. Ediciones Aljibe.

GONZÁLES, R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Trillas.

GONZÁLEZ, M. (2008). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

GONZALES, M. (2008). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

GOODSON, F. Y SIKES, P. (2001). *Life history research in educational settings: Learning from lives*. Buckingham: Open University Press.

GRAFFE, J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mineo-Caracas: Escuela de Educación, FHE-UCV.

GRIER, S. Y BRYANT, A. (2005). *Social marketing in public health*. *Annuals Review of Public Health*. Número 26.

GRIGOROUDIS, E. Y SISKOS, Y. (2004). "A survey of customer satisfaction barometers: some results from transportation-communications sector". *European Journal of Operational Research*. Volumen 15. Número 2.

GRÔNROOS, C. (1991). *Strategic Management and Marketing in the Servicio Sector*. Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.

GURÚ, C. (2003). *Tailoring e-service quality through CRM*. *Managing Service Quality*. Volumen 13. Número 6.

GUABLOCHE, C., RUTH, M. (2007). "La gestión escolar a través de la historia profesional de una directora de escuela pública en Lima Metropolitana", Tesis

para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

GUZMÁN, F. QUERO, M. Y FERNÁNDEZ, R. (1986). "La docencia en postgrado" Investigación y Postgrado, 1:2: 9-50

HALL, R. (1983). Organizaciones: estructura y proceso. 3a. ed. Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall Intl.

HALLINGER, H. y HECK, H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. Educational Administration Quarterly, 32 (1), pp. 5-44.

HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994). Reingeniería de la empresa, Parramón, Barcelona.

HARRINGTON, J. (1997). Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.

HAY, E. (1990). Justo a tiempo. Bogota: Editorial Norma.

HERNÁNDEZ, A. (1989). Los estudios de postgrado: Educación, ciencia y sociedad, Caracas, CNU

HERNÁNDEZ, A. (2000). "La pragmática de la Investigación" Notas de Investigación 4:3:19-32

HERNÁNDEZ, F. Y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la Investigación, 4° Edición. México. MCGRAW – HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S. A. DE V.C

HERRERA, G. (1981). Los estudios de doctorado en la UNESR. Maracay: publicaciones del Instituto Pedagógico de Maracay.

HUARI VOLENNI, J. (2008). "Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao". Tesis, para optar el Grado de Magíster en Ciencias de la Educación - Gestión Educacional.

IMBERNÓN, F. (1994a). La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional. Barcelona. Graó.

INSTITUTO HIJAS DE MARÍA AUXILIADORA (2005). Para que tengan Vida y Vida en Abundancia. Líneas Orientadoras de la Misión Educativa FMA. Editorial CCS, Madrid.

INSTITUTO HIJAS DE MARÍA AUXILIADORA (2001). En los surcos de la alianza. Proyecto Formativo de la Hijas de María Auxiliadora. Editorial CCS, Alcalá Madrid.

ISHIKAWA, K. (1994). Introducción al control de calidad, Díaz de Santos, Madrid.

JARILLO, J. (1992). Dirección Estratégica. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.

JIMÉNEZ, A. (2001). Funciones de liderazgo de la Administración educativa. Un análisis de la situación española. Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.

JURAN, M. (1990). Juran y el Liderazgo para la calidad. Madrid: Díaz de Santos.

JURAN, M. y GRYMAN M. (1995). Análisis y planificación de la calidad, México:McGraw Hill

KAST, F., ROSENZWELG, J. (1988). Administración en las Organizaciones Enfoque de Sistemas y de Contingencias.

KENNETH, S. (1996). Evaluación y calidad de la educación. Colombia: Mesa Redonda Magisterio.

KERLINGER, N. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales. México: Mc. Graw Hill. 4ª e. Mc Graw-Hill. México.

KEN O'DONNELL. Buy now. ENDOCALIDAD. La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa Oniro,1999. p188.

KOTLER, P. (1988). Marketing Management. 6ta. Edición. Englenvoo Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

KOTLER, P. (1993). Dirección de Mercadotecnia. 7a. ed. Prentice-Hall. México, D.F, 1993. pp. 635 – 720

LANCASTER, W. (1993). If you want to evaluate your library services. 2 ed. Londres: Library Association.

LANDIS, J. Y KOCH, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. Biometrics, 33, 159-174.

LEITHWOOD, A. (1987): Using the principal profile to asses' performance. Educational Leadership, (45), 1, pp. 63-66. (1994): Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304, pp. 31-60.

LEPELEY, M. (2001). Gestión y Calidad en Educación. Mc Graw-Hill Interamericana de Chile.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. LEY Nro. 28044(2003).

LIMACHI, V. (2006). Gestión y enseñanza del Castellano como segunda lengua. Tensiones y continuidades. Bolivia: PROEIB Andes. GTZ.Plural. P.INS.

LÓPEZ, M. (1999). A la Calidad por la Evaluación. Madrid: Editorial Praxis.

LOPEZ, A. (2005). "Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa: un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral", Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

LORENZO, M., et al (coord.) (1997). Organización y dirección de instituciones educativas. Perspectivas actuales. Actas de las I Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada. La dirección de los centros educativos como ejercicio del liderazgo pedagógico. Educación-Acción, n.º 3, año 2. Centro de Profesores y delegación provincial. Granada, pp. 7-21.

LORENZO, M. (2001). Visión actual del liderazgo en el sistema educativo español. Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.

LORENZO, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista española de pedagogía.

MARCELO, C., Y ESTEBARANZ, A. (1999). "Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio". Educar, n. 24. Barcelona.

MARENCO, M.; FERNÁNDEZ, Y.; VARGAS, O.; MORALES, M. Y DÍAZ, Y. (tutora) (2008). "Investigación sobre comportamiento del consumidor en Inversiones Castellón S.A. en Managua". Trabajo de Diplomado en Mercadeo y Publicidad. Universidad de Managua.

MARGALEF, L. (2000). Formación inicial del profesorado: de las prácticas transmisivas a las prácticas participativas. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 39,157-168.

MARTÍNEZ, L. (1995). "Calidad en Educación" Laurus, 1: 2-7

MARVAL, E. Y ACOSTA, I. (2001). "Concepciones y necesidades de estudios de postgrado desde la perspectiva del Sistema Nacional de Educación Avanzada. Caso: programa Postgrado Unermb" Agenda Académica 8:1:51-61.

MENOU, J. (1993). Indicadores para la evaluación del impacto de la información en el desarrollo. Montevideo. Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

MICHEL, G. (2000). Aprender a aprender. México: Trillas

MIGUEL, A. (2007). Calidad percibida del servicio en la cadena de aprovisionamiento en la industria turística. Documento de trabajo. Universidad de León.

MILES, P. (1980). Macro Organizational Behavior, Glenview, Il I., Scott Foresman and Co.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, REPÚBLICA DEL PERÚ. Propuesta de metas educativas e Indicadores al 2021. Lima-Perú. Set. del 2010.

MORÍN, E. (1999). La cabeza bien puesta, repensar la reforma o reformar el pensamiento. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión": pp. 9-20

MÜNCH, L. (1998). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México: Editorial Trillas.

MUNICIO, P. (2000). Herramientas para la evaluación de la calidad. Madrid: Editorial Praxis

MUÑOZ, J. (2000). La Gestión Humana: Una alternativa para el desarrollo universitario. Tesis de Grado para el magister en dirección universitaria de los Andes. Inédita.

NC ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

NC ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

NC ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

OEI. (1999). Ediciones – Revista Iberoamericana de Educación - Número 20. "IX Conferencia Iberoamericana de Educación".

OHNO, T. (1996). ¿Quiénes son nuestros clientes?. Calidad y Productividad, pp. 45-50

OYAGUE, M. (2004). Rol Del Maestro En La Investigación Educativa. Umbral Revista De Educación, Cultura Y Sociedad Fachse (NNPRG) Lambayeque, año IV Nro 6.pp 72-78.

PARASURAMAN, A.; VALERIE, Z. Y LEONARD ,B. (1993). Calidad total de la gestión de servicios: Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores, Madrid: Ediciones: Díaz de Santos.

PARASURAMAN, A.; VALERIE, Z. Y LEONARD ,B. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future reserch. Journal of Marketing Vol. 49, Otoño de 1985, pp. 42-50.

PAREDES, H. (2010), “El proceso de municipalización de la gestión educativa en el Perú. Un estudio sobre la participación de la comunidad educativa y de la municipalidad en el distrito de Paucarpata”, Tesis para obtener el grado de Maestro en Gobierno y Asuntos Públicos.

PARDO, A. (2002). SPSS11, “Guía para el análisis de datos”. McGRAW – HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S. A. U.

PASCUAL, R.; VILLA, A.; Y AUZMENDI, E. (1990). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas de Castilla-León y País Vasco. ICE Universidad de Deusto. Bilbao.

PEÓN, L. (1995). Evaluación de los procesos documentales. México DF: UNAM.

PÉREZ, J. Y PARRA, C. (2007). Evaluación y análisis de la calidad de un servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario: primer paso hacia la confiabilidad. Ind. Data. Volumen 10. Número 1.

PÉREZ, J. Y PARRA, C. (2007). Evaluación y análisis de la calidad de un servicio de apoyo desde la perspectiva de usuario: primer paso hacia la confiabilidad. Ind. Data. Volumen 10. Número 1.

PÉREZ, V. (2006). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ed. Vigo.

PÉREZ, A. (2003). Educación para la Globalizar la Esperanza y la Solidaridad. Caracas: Librería editorial Estudios.

PÉREZ, C. (2000). Técnicas de Análisis Multivariante de Datos, Aplicaciones con SPSS. Madrid - España. PEARSON PRETICE HALL S. A.

PÉREZ, A. et al. (1998). LA EVALUACIÓN, SU TEORÍA Y SU PRÁCTICA. COP. Laboratorio Educativo. Caracas.

PERELLÓ, S. (2009). Metodología de la Investigación Social. Madrid. Editorial DYKINSON, S. L. Meléndez Valdez.

PERRENOUD, H. (2004): Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Barcelona, Grao.

PERESSON, M. (2005). Evangelizar Educando desde las áreas del Currículum. Bs.As., Don Bosco.

PICÓN, G. (2000). “Un enfoque holístico para la formación de un docente investigador” Investigación y Postgrado 15.

PINI, M. (2006). “El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de gestión para los directivos de Escuelas”, Tesis para la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Chile para optar el grado de Magíster en Educación.

PINO, R. (2007). Metodología de la Investigación, Lima – Perú. Editorial San Marcos E. I. R. L.

POGGI, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. Bs. As.

PONJUÁN, G. (1998). Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: Universidad Católica de Chile.

PONS, R. C.; MORALES, L. Y DÍAZ, YELENYS (2007a). “El papel de la imagen en la elección de un destino turístico”. Revista Retos Turísticos. Número 3. Universidad de Matanzas. Cuba. ISBN 1681-9713.

PONS, R. C.; MORALES, L. Y DÍAZ, YELENYS (2007b). “La imagen y el comportamiento de compra del turista”. Revista Teoría y Praxis. Número 3. Universidad de Cozumel. México. ISSN 1870-1582.

PREAL, (2001). Programa para la Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe. Los sistemas de evaluación en América Latina y el Caribe. Recuperado el 20 de diciembre del 2007.

PRIMERA PROMOCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA DE LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL (2001) COPER, Un Modelo Peruano para liderar el Cambio Organizacional: Desde un

enfoque de endocalidad/; Dr. Fernando Espinar la Torre. Lima: Editorial Librería Salesiana.

PROEIB Andes y Consejos Educativos de Pueblos Originarios de Bolivia. (2008) PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDIGENAS. Gestión educativa en el contexto de la EIB. Módulo 4, guía del participante. Cochabamba: UMSS, PROEIB Andes, RIDEI.

QUINN, R. et al (1995). "Maestría en Gestión de las Organizaciones. Un modelo operativo de Competencias. Traducción, Carmen León Pérez. Ediciones Díaz Santos. S. A. Madrid España.

RAMOS, J.; COLLADO, G.; MARZO, J.; SUBIRATS, M. Y MARTÍN, P. (2001). "Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes". Revista de Psicología Social Aplicada. Volumen 11. Número 1.

REYNOLDS et al. (1996). School effectiveness and school improvement in the United Kingdom. Schools Effectiveness and School Improvement, 7(2), pp. 133-158.  
RIMARI ARIAS. LA INNOVACIÓN EDUCATIVA. UN INSTRUMENTO DE Desarrollo.

RINCON, J. (2005). "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas", Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el grado de Magíster en Educación.

RIVAS, M. (2000). La innovación educativa. Editorial Síntesis. Madris.

RIVAS , C. (1992). "Integración de estrategias metodológicas en el análisis y medición de la calidad educativa de programas e instituciones académicas" Ponencia presentada en el I congreso Hispanoamericano de Investigación Educativa. Universidad Simón Bolívar. Caracas

RIVAS, E. (1988). "La Calidad de la educación" Opinión Pedagógica, 2: 11-16

RODRIGUEZ, R. (2005). Tesis: "Desarrollo Institucional y del profesorado desde la evaluación como cultura innovadora", para optar el título de doctorado, en la Facultad de educación de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid-España.

RODRIGUEZ, M. (2009). La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente: un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del estado de Michoacán. Maestría en Políticas Públicas Comparadas; FLACSO-Sede Académica de México.

- ROJAS, R. (2005). "Guía para realizar Investigaciones Sociales". México. Ediciones Plaza y Valdés.
- ROJAS, A. (1994). "Guía para la elaboración de trabajos de investigación, tesis y monografías". Cali, Universidad Autónoma de Occidente.
- RUIZ, M. (2009). "La gestión institucional del IEAEY y su incidencia en la educación de jóvenes y adultos maya hablantes en contextos bilingües: maya-castellano", Tesis para optar el título de Magister en Educación Intercultural Bilingüe, en la Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia.
- RUIZ, J. (2002). Modelos y estrategias de evaluación de la calidad en la educación superior, en Álvarez, V. y Lázaro, A. (coord.). Calidad de las universidades y Orientación Universitaria. Málaga: Aljibe, 139-168.
- RUIZ, C. (1996). "Influencia de la Formación Académica y Liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y Gestión de los centros educativos del nivel primaria USE 02", Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Magíster en Educación.
- RUIZ, J. (1996). "La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria", Revista Iberoamericana de Educación, núm. 8
- SANTOS, M. (2002). Hacer visible lo cotidiano. España: AKAL.
- SENGE, P. (2002). Escuelas que Aprenden. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- SENGE, P. (2001). En una entrevista realizada por Rubén Eiras (2001) que luego fue publicada en la revista portuguesa Executive Digest.
- SENGE, P. (2000): La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje. Barcelona: Gestión 2000.
- SCHMIDT, E. (1995). Ética y negocios para América Latina. Lima. Universidad del Pacífico. Occidental Petroleum Corporativa of Perú.
- TAMAYO, M. (1994). El proceso de la investigación científica. 3ª edición. México, Limosa.
- TAPIA, A.; ASECIO, F.; LÓPEZ, I. Y CARRIEDO (2004). "Evaluación del conocimiento y formación del profesorado". En Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Ed.), Premios Nacionales de Investigación Educativa 2002.

TORRE, D. Y GONZALO Z. (2000). "El papel de la información en los procesos de acreditación: la experiencia en la Comisión Nacional de Acreditación". Revista del Consejo Nacional de Educación. Chile.

TULEJA, A. (2002). Liderazgo emocional. Puerto Rico: Ediciones Puerto.

UNESCO (1998). La educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción.

UNESCO ZERPA A (1993). La Acreditación como un proceso de mejoramientos de los postgrados. Trabajo no publicado. CCNEPG. Caracas.

VALARINO, E. Y YABER, G. (2001). "Productividad en la investigación de postgrado" Agenda Académica 8:1:3-14

VECCHI, E. (1994). "Significatividad de la presencia salesiana". Conferencia dictada. Roma.

VELÁSQUEZ, T. (2009). Tesis "Planeamiento estratégico y la calidad de servicio educativo en las instituciones educativas públicas, secundaria de Imperial-Cañete. 2009", en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.

VELOZ, M. (2001). "Propuesta para promover la calidad del profesor de postgrado en educación, mención educación superior de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Pedagógico de Maracay". Trabajo de grado no publicado, UPEL Maracay.

VILORIA, E. (2002). "Productividad académica del docente a nivel de postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador núcleo Maracay". Trabajo de grado no publicado, UPEL Maracay.

VYHMEISTER, N. Y LILIAN S. (2009). Gramática griega básica. Montemorelos: Imprenta de la Universidad de Montemorelos.

ZEITHAML, V. et. al. (2004). Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid: Díaz de Santos.

ZORRILLA, S. Y TORRES, M. (1992). Guía para elaborar la tesis. México: Mc.Graw. Hill.

ZUM, A. (2007), "Formación en gestión para directores de centros de educación básica (ciclo primaria)", Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración y desarrollo de la educación". México.

## Documentos electrónicos

AITECO CONSULTORES (2008), "SERVQUAL - Evaluación de la Calidad del Servicio" \*En línea+, disponible en:

[http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=57](http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=57), recuperado: 3 de noviembre de 2008.

ALARCÓN N. y MÉNDEZ, R. (2002). Calidad y productividad en la docencia de la educación superior. <http://www.monografias.com/trabajo10/ponenc/ponenc.shtml>.

ARANGO, C. (2006). Hacia la significatividad de la Escuela Católica y Salesiana. Recuperado el 23 de abril del 2006 en <http://www.redeamerica.com>.

BERNARD, B. (1988). Disponible en [es.scribd.com/doc/3305100/LIDERAZGO-EDUCATIVO](http://es.scribd.com/doc/3305100/LIDERAZGO-EDUCATIVO). 15 Jun 2010.

BRASLAVSKY, C. (2004). Diez factores para una Educación de Calidad para todos en el siglo XXI. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(2e),pp.84.

CALDEIRO, G. (1997).Cuál es la utilidad de la Evaluación Institucional. Recuperado el 13 de marzo del 2006.

CASTILLO, A. (1999). Estado del Arte para la Enseñanza del Emprendimiento. Extraído el 10 de enero de 2011 de [http://www.finam.cl/.../aliciacastilloholley/estado\\_arte\\_emprendimiento.pdf](http://www.finam.cl/.../aliciacastilloholley/estado_arte_emprendimiento.pdf).

CASTRO, E. Y FERNANDEZ, I. (2001). "Innovación y Sistemas de Innovación". Disponible en: [www.imedeo.csic.es/public/cursoid/html/textos%2001%2001%20ECIFL%20InnovacionySist.pdf](http://www.imedeo.csic.es/public/cursoid/html/textos%2001%2001%20ECIFL%20InnovacionySist.pdf).

CASASSUS, J. (2005). Problemas de Gestión Educativa en América Latina. En Courard, H. y Quintanilla, P. (Comp.), Cuadre, A., B. y Ossandón, C. (Eds.), Educación, Conocimiento y Nuevas Tecnologías (pp. 137-162). Santiago de Chile: Doctorado en Cultura y Educación en América Latina. Universidad ARCIS.

COLOMBA, N.; CHANES, G.; CERN, S.; CEVALLOS, M.; FOSCH, S. Y WRANGLER, C. (2005). Evaluación, nuevas concepciones. Recuperado el 18 de marzo del 2006 en <http://www.monografias.com/trabajos11/conce/conce.shtml>

CHIANKA, TH. Y YOUKER, B. (2004). La evaluación en América Latina y el Caribe. Visión general de los desarrollos recientes. Recuperado el 25 de diciembre del 2007 en <http://www.reoei.org><http://evaluation.umich.edu/>

DÍAZ, Y. Y PONS, C. (2004). "Medición de la calidad de servicio percibida: el caso de la sucursal 4312 del BPA de Villa Clara". [En línea]. Disponible en: <http://www.calidad.org/articulosseleccionados2004> [Accesado el 18 de mayo de 2004].

DÍAZ, H. (2008) Evaluación de Instituciones Educativas de Educación Básica. En:[http://politicasydeeducacion.educared.pe/2008/09/evaluacion\\_de\\_instituciones\\_ed.html](http://politicasydeeducacion.educared.pe/2008/09/evaluacion_de_instituciones_ed.html). [www.cne.gob.pe/.../Hugo-Díaz/evaluar-un-proyecto-educativo-instit...](http://www.cne.gob.pe/.../Hugo-Díaz/evaluar-un-proyecto-educativo-instit...)

DIAS, S. (2002). Avaluación ética y política en función da educación como derecho público ou como mercadería. Recuperado el 23 de Abril del 2003 en <http://firgoa.usc.es><http://firgoa.usc.es>.

EFQM (1988). "Fundación europea para la gestión de la calidad", [En línea], disponible en: <http://www.efqm.com> [Accesado en marzo 2009].

ESCUADERO, E. (1998).Cantidad y Calidad: Un Debate Paradigmático. Enfoques Educativos. Obtenido el 21 de octubre de 2005 desde <http://csociales.uchile.cl/publicaciones/enfoque/02/edu13.html>.

FORMATO DE ARCHIVO: PDF/Adobe Acrobat. Capacidad de respuesta significa, por ejemplo, ofrecer un servicio expectativas básicas: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA (1999). "Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad", [En línea], disponible en: <http://www.fundibeq.com> [Accesado en marzo 2009].

GIL, G. (2010). Los 14 puntos de Deming explicados.[calidadtotalqm.blogspot.com/.../los-14-puntos-de-deming-explicado](http://calidadtotalqm.blogspot.com/.../los-14-puntos-de-deming-explicado).

GÓMEZ, A. (2000). Un aporte sobre calidad en educación. Consulta:20 de agosto de 2011. <<http://www.educar.org/articulos/Calidadeneducacion.asp>>

GRUPO DE TRABAJO SOBRE EVALUACIÓN Y ESTÁNDARES (1999). Los sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Recuperado el 23 de Abril del 2006 en <http://www.unesco.org>

LANDIS, J. y KOCH, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174. [[Links](#)].

MALCOLM, B. (1987). "The Baldrige Model", [En línea], disponible en: <http://www.baldrige.com> [Accesado en marzo 2009].

MATTUS, C. (1998). Calidad de la educación. Recuperado el 13 de marzo del 2007, em [www.asap.org.ar/](http://www.asap.org.ar/)

MEDINA, C. Y ESPINOSA, M. (1994) "La innovación en las organizaciones modernas".  
Disponible en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm>

NUVIALA, A. Y CASAJÚS, A. (2005). Calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar desde la perspectiva de los padres. El caso de la provincia de Huelva. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, [En línea], disponible en: <http://www.cdeporte.rediris.es/revista/revista17/artcalidad1.htm> [Accesado en febrero 2008].

OEI, Foro Consultivo Internacinal sobre Educación para Todos.Declaración Mundial sobre educación para todos "Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje", Jomtien, Tailandia, 5 al 9 de marzo, 1990. En línea en <http://www.oei.es/efa2000jomtien.htm> [2009, enero 12].

PHILIP, CROSBY. (1994). La Calidad No Cuesta. Buenas Tareas.com. Retrieved from,<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Calidad-No-Cuesta-Philip-b/1924648.html>, (2011, April 10).

POLÍTICA DE LA INNOVACIÓN: actualizar el enfoque de la Unión en el contexto de la estrategia de Lisboa. Bruselas (11-03-2003). Disponible en: [ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/226/es.pdf](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/226/es.pdf).

RINCÓN, I. (2009). Gestión educativa para la investigación científica y tecnológica.[www.gestiopolis.com/.../gestion-educativa-para-la-investigacion-cient...](http://www.gestiopolis.com/.../gestion-educativa-para-la-investigacion-cient...)

RUIZ, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio", [en línea] 5campus.com, Control de Gestión <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>> [citado 1 Noviembre 2002]

SÁNCHEZ, F. (1997). "Aprendiendo a desaprender". Fuente: <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/3932/Aprendiendo.html>. Diario "Economía Hoy" - 03/06/97)

SERVQUAL - Evaluación de la Calidad del Servicio - Anteco... En caché organización a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta,

seguridad, empatía y elementos tangibles.  
[www.rebiun.org/export/docReb/biblio\\_servqual.pdf](http://www.rebiun.org/export/docReb/biblio_servqual.pdf)

SILVA, R. (2009). Perfil del Director Escolar. Nuevas Funciones del Director Escolar. Dificultades que Confronta Directivo Escolar de las Naciones Unidas. Disponible en: [www.slideshare.net/rosilfer/empowerment-1964868](http://www.slideshare.net/rosilfer/empowerment-1964868)

TIANA, A. Y SANTÁNGELO, H. (2004). Evaluación de la calidad de la Educación. Recuperado el 23 de Abril del 2006 en [www.reoei.org](http://www.reoei.org)

UNESCO (1990). Conferencia Mundial de educación para todos. Recuperado el 20 de Abril del 2006, en [www.unesco.org/](http://www.unesco.org/)

VALORANDO LA ESPIRITUALIDAD EN EL DESARROLLO. [statements.bahai.org/espanol/98-0218s.htm](http://statements.bahai.org/espanol/98-0218s.htm). Consideraciones Iniciales en cuanto a la Creación de Indicadores de Base Espiritual para el Desarrollo. Un trabajo escrito de concepto redactado que fue presentado al "Dilogo Mundial de las Fes y el Desarrollo", hospedado por el Presidente del Banco Mundial y el Arzopispo de Canterbury al Palacio de Lambeth. del 18 al 19 de febrero de 1998.

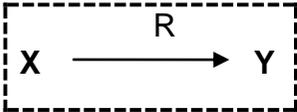
VALLS, F.; VIGIL, E. Y ROMERO, A. (2003). "Modelo RESORTQUAL para la Evaluación de la Calidad Percibida del Servicio en un destino Turístico de Sol y Playa", [En línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-tur-playa/calidad-tur-playa.shtml> [Accesado en enero 2007].

ZARAZUA, MAURICIO. [www.aiu.edu/publications/.../planeacion-y-gestion-de-la-calidad.htm](http://www.aiu.edu/publications/.../planeacion-y-gestion-de-la-calidad.htm).

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES																								
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida la gestión institucional se relaciona con la calidad en el servicio educativo, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga-Ayacucho, 2011?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>2. ¿En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>3. ¿En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>4. ¿En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>5. ¿En qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar en qué medida la gestión institucional se relaciona con la calidad de los servicios educativos, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Establecer en qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>2. Identificar en qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>3. Determinar en qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>4. Establecer en qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p> <p>5. Determinar en qué medida la calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” Ayacucho, 2011.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión institucional se relaciona significativamente con la calidad de servicios educativos, según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la organización de la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.</p> <p>2. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con el liderazgo en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.</p> <p>3. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la innovación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.</p> <p>4. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la evaluación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.</p> <p>5. La calidad en el servicio educativo se relaciona significativamente con la investigación en la gestión institucional, según los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga- Ayacucho, 2011.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Gestión Institucional</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Dimensiones</th> <th style="width: 30%;">Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Organización</td> <td>Pésimo = 1</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Bajo = 2</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>Bueno = 3</td> </tr> <tr> <td>Evaluación</td> <td>Excelente = 4</td> </tr> <tr> <td>Investigación</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>Calidad de Servicio Educativos</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Dimensiones</th> <th style="width: 30%;">Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiabilidad</td> <td>Pésimo = 1</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de Respuesta</td> <td>Bajo = 2</td> </tr> <tr> <td>Garantía</td> <td>Bueno = 3</td> </tr> <tr> <td>Empatía</td> <td>Excelente = 4</td> </tr> <tr> <td>Elementos Físicos</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Nivel	Organización	Pésimo = 1	Liderazgo	Bajo = 2	Innovación	Bueno = 3	Evaluación	Excelente = 4	Investigación		Dimensiones	Nivel	Fiabilidad	Pésimo = 1	Capacidad de Respuesta	Bajo = 2	Garantía	Bueno = 3	Empatía	Excelente = 4	Elementos Físicos	
Dimensiones	Nivel																										
Organización	Pésimo = 1																										
Liderazgo	Bajo = 2																										
Innovación	Bueno = 3																										
Evaluación	Excelente = 4																										
Investigación																											
Dimensiones	Nivel																										
Fiabilidad	Pésimo = 1																										
Capacidad de Respuesta	Bajo = 2																										
Garantía	Bueno = 3																										
Empatía	Excelente = 4																										
Elementos Físicos																											

POBLACIÓN Y MUESTRA	TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	METODOS Y TECNICAS	INFORMANTE
<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>Los docentes y padres de familia de las alumnas del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga-Ayacucho, 2011.</p> <p><b>CENSO</b></p> <p>Para el estudio no se realizó muestreo probabilístico por tener accesibilidad en el levantamiento de la información, para ello se trabajó con todos los docentes y padres de familia de las alumnas del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Ayacucho, 2011</p>	<p>El estudio es de tipo Descriptivo – Correlacional, en el enfoque cuantitativo. Porque se identificará la relación existente entre las variables de estudio. Se ha planteado un diseño No experimental de corte Transversal. Con la finalidad de determinar la relación entre las variables en un momento dado.</p> <p><b>ESQUEMA</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR   X -- R --&gt; Y   </pre> </div> <p>M=muestra de investigación  R= relación que existe entre variables  X= Gestión Institucional  Y= Servicio de Calidad</p>	<p><b>ENCUESTA</b></p> <p>Se levantó información mediante dos cuestionarios elaborado para el objetivo de la investigación. El cual fue aplicado a los docentes y otro a los padres de familia de forma personal y anónimamente en un tiempo único y determinado.</p> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <p>Se usó como instrumento de medición el cuestionario de preguntas validado en la comunidad científica. Con una confiabilidad para el cuestionario dirigido a los Padres de Familia en Clima Institucional al 96% y Calidad de Servicio al 95%.</p>	<p>Los docentes de las alumnas del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.</p> <p>Padres de familia o apoderados de las alumnas del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio “María Auxiliadora”- Ayacucho, 2011.</p>

## ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

### CUESTIONARIO ANÓNIMO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DEL 3RO, 4TO Y 5TO DE SECUNDARIA DEL COLEGIO MARÍA AUXILIADORA DE AYACUCHO – 2011



Reciba un cordial saludo, estamos realizando una tesis sobre LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO DEL COLEGIO "MARÍA AUXILIADORA"- AYACUCHO, 2011, para lo cual apelamos a su buena disposición y tenga a bien desarrollar la presente encuesta. Le aseguramos nuestra discreción con los datos, gracias.

#### Datos Informativos

Especialidad:	
Género:.....	Edad:.....
Grado Académico:	
Estado civil:	
Ingreso promedio familiar:	

**Instrucciones:** Por favor responda todas las preguntas, evaluando cada aseveración en una escala del 1 al 4, siendo 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo, 4 Totalmente de acuerdo.

## GESTIÓN INSTITUCIONAL

### I. ORGANIZACIÓN

1. Las decisiones que se toman son confiables.	
2. Se favorece las buenas relaciones interpersonales creando clima de familia.	
3. Se trabaja en equipo.	
4. Se contribuye a crecer en el Sentido de pertenencia al Centro.	
5. Se posee una adecuada preparación profesional.	
6. Conozco el proyecto educativo institucional de este colegio.	
7. Se programan actividades basadas en el conocimiento y las necesidades de los alumnos y apoderados.	
8. El proyecto educativo institucional es una guía fundamental que orienta y ordena las actividades que se desarrollan en este colegio.	
9. La dirección del colegio organiza las actividades anuales con un plan de trabajo.	
10. El plan anual es un instrumento útil para organizar las distintas actividades del colegio.	
11. Existen espacios de participación de las alumnas, padres y apoderados.	
12. La dirección del colegio genera un clima adecuado de trabajo para el aprendizaje de las alumnas.	
13. La dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los miembros del colegio.	

### II. LIDERAZGO

14. Existe capacidad para liderar en este colegio.	
15. Se delega las funciones en esta institución.	
16. Se fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los profesores.	
17. Se mantiene una relación adecuada con el Municipio Escolar y la Dirección del Colegio.	

18. Se mantiene un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los profesores.	
19. Apertura a la contribución de los demás actores.	
20. El manejo de conflictos es el adecuado.	
21. La dirección lidera y conduce los procesos pastorales, pedagógicos y administrativos de este colegio.	

### III. INNOVACIÓN

22. Las mejoras conducen a alcanzar la misión y visión de la institución educativa.	
23. Predisposición a romper con el saber convencional.	
24. Se sustenta las propuestas convincentemente.	
25. Se aprende de los errores.	
26. Se genera ideas partiendo del contexto.	
27. Interrelación con otras instancias educativas.	
28. Se contagia entusiasmo para realizar cambios.	
29. Se da apoyo permanente a los docentes para que mejoren su formación cristiana-Salesiana.	
30. Los profesores participan en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación para mejorar su trabajo pedagógico.	
31. La forma en que la institución selecciona, capacita y orienta a los profesores que trabajan en ella.	

### IV. EVALUACIÓN

32. La evaluación del PEI es participativa.	
33. El modelo evaluativo es conocido por todos los actores.	
34. Se realiza la evaluación del plan anual.	
35. El equipo directivo se evalúa de manera continua.	
36. Se elaboran instrumentos de evaluación para monitorear la labor docente.	
37. Se realizan instrumentos de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.	
38. Se recoge información relevante para conocer a los apoderados y alumnas.	
39. Se analiza permanentemente los resultados obtenidos por las alumnas.	
40. Los resultados obtenidos son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión del colegio.	
41. Los mejores docentes son incentivados y/o premiados.	
42. El trabajo escolar desarrollado por las alumnas es revisado oportuna y periódicamente por los profesores.	
43. Se mide sistemáticamente la satisfacción de las alumnas, padres y apoderados en relación a los resultados de aprendizaje que se obtienen.	
44. Cuando un profesor no resulta con una buena evaluación, se le ayuda a mejorar.	

### V. INVESTIGACIÓN

45. Se impulsan proyectos innovadores a corto, mediano y largo plazo.	
46. Se sistematiza las diversas iniciativas pedagógicas y pastorales.	
47. Existe el cartel del proceso investigativo en el currículo.	
48. Se maneja los medios y recursos tecnológicos aplicables a la educación.	
49. Los profesores usan adecuadamente los recursos audiovisuales y didácticos disponibles en el establecimiento (diapositivas, videos, computadoras, guías, juegos, etc.).	
50. Se gestiona recursos para proporcionar al centro insumos para el desarrollo de la investigación.	
51. Existe en la institución educativa el grupo focal, o focus group entre los docentes.	

## CALIDAD DE SERVICIO

### I. FIABILIDAD

1. Cada año que pasa las mejoras son más evidentes	
2. Resulta probable que de aquí a 5 años se alcance la acreditación.	
3. Al finalizar los estudios secundarios la alumna logrará el perfil de la joven cristina-salesiana.	
4. El colegio es una entidad significativa para la ciudad.	
5. La ejecución de las tareas docentes se realiza con lealtad.	
6. Las dificultades presentadas son atendidas de manera rápida.	

### II. CAPACIDAD DE RESPUESTA

7. Toda la organización cuenta con principios y valores únicos.	
8. El currículo responde a una formación necesaria para la sociedad.	
9. Existe el cartel de requerimientos anuales, contándose para ello con presupuesto.	
10. Se invierte en la capacitación y formación profesional para un buen educador Salesiano.	
11. Se cuida el desarrollo de estrategias para las relaciones humanas y espíritu	
12. El perfil de las egresadas favorece la permanencia en los centros de estudios superiores.	

### III. GARANTÍA

13. Existe el PEI	
14. El PEI es conocido por toda la comunidad educativa.	
15. Hay continuidad en los procesos que se inician previa evaluación.	
16. Existe una cultura de corresponsabilidad en el interno y externo.	
17. Los profesores cuentan con títulos pedagógicos.	
18. El personal que labora en el centro tiene una formación cristiana-salesiana.	
19. El personal desempeña adecuadamente su labor.	

### IV. EMPATÍA

20. Se respeta los horarios designados para la atención a los Padres de familia.	
21. Existe espacio para justificar las faltas del alumnado.	
22. Hay apertura a la escucha y al diálogo.	
23. La comunicación es asertiva.	
24. Se favorece un clima de familia.	
25. Existe un clima de sensibilidad social.	
26. Se tiene una actitud flexible ante situaciones imprevistas.	

### V. ELEMENTOS FÍSICOS

27. Se posee materiales pedagógico y de tecnología.	
28. Se tiene Biblioteca, talleres y centros de información.	
29. Se cuenta con una estructura adecuada a la población estudiantil.	
30. Los ambientes de la institución: laboratorio, talleres, biblioteca están implementados.	
31. La institución educativa está ubicada en una zona de mayor demanda.	
32. Los Kioskos de la escuela están ubicados en lugares estratégicos.	

**CUESTIONARIO ANÓNIMO DIRIGIDO A LOS PADRES Y/O  
APODERADOS DE LAS ALUMNAS DEL 3RO, 4TO Y 5TO DE  
SECUNDARIA DEL COLEGIO MARÍA AUXILIADORA DE  
AYACUCHO – 2011**



*Reciba un cordial saludo, estamos realizando una tesis sobre LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO DEL COLEGIO "MARÍA AUXILIADORA"- AYACUCHO, 2011, para lo cual apelamos a su buena disposición y tenga a bien desarrollar la presente encuesta. Le aseguramos nuestra discreción con los datos, gracias.*

**Datos Informativos**

<b>Relación con la alumna:</b> padre de familia (    )    apoderado(    )
<b>Género:</b> ..... <b>Edad:</b> .....
<b>Nivel de instrucción:</b>
<b>Estado civil:</b>
<b>Ingreso promedio familiar:</b>

**Instrucciones:** Por favor responda todas las preguntas, evaluando cada aseveración en una escala del 1 al 4, siendo 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo, 4 Totalmente de acuerdo.

**GESTIÓN INSTITUCIONAL**

**I. ORGANIZACIÓN**

1. Las alumnas son informados permanentemente sobre los resultados de su progreso escolar.	
2. Conozco el plan anual de este colegio.	
3. Existe una programación de actividades que ordena el funcionamiento del colegio (calendario, agenda).	
4. En este colegio existe una buena organización de los apoderados y alumnas.	
5. La dirección del colegio se hace responsable por los resultados de su gestión.	
6. El trato que los trabajadores del instituto les dan a las alumnas.	
7. Es fácil para acceder a la información que solicitas al momento de hacer un trámite en el colegio.	
8. Los trámites que debes hacer en el colegio son rápidos.	
9. Existen convenios que ha firmado el colegio con alguna o varias universidades y que son vigentes para que puedan seguir las alumnas con sus estudios.	

**II. LIDERAZGO**

10. Existe capacidad para liderar en este colegio.	
11. Se delega las funciones en esta institución.	
12. Se fomenta una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los profesores.	
13. Se mantiene una relación adecuada con el Municipio Escolar y la Dirección del colegio.	
14. Se mantiene un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades de los profesores.	
15. Apertura a la contribución de los demás actores.	
16. El manejo de conflictos es el adecuado.	
17. La dirección lidera y conduce los procesos pastorales, pedagógicos y administrativos de este colegio.	

### III. INNOVACIÓN

18. Los profesores usan diversas formas de enseñar a las alumnas.	
19. Las mejoras conducen a las metas institucionales.	
20. La institución viene posicionándose en el mercado.	
21. Se aprende de los errores.	
22. Se genera ideas partiendo del contexto.	
23. Interrelación con otras instancias educativas.	
24. Se contagia entusiasmo para realizar cambios.	
25. En este colegio se entrega apoyo permanente a los docentes para que mejoren su trabajo.	
26. Los profesores de este colegio participan en cursos o jornadas de perfeccionamiento y capacitación para mejorar su trabajo.	
27. La forma en que la institución selecciona, capacita y orienta a los profesores que trabajan en ella.	

### IV. EVALUACIÓN

28. La dirección del colegio monitorea y acompaña el trabajo de los profesores.	
29. Se programa anualmente la aplicación de instrumentos de evaluación externa (por nivel, departamentos, ciclos, u otros) para determinar los niveles de aprendizaje de cada alumna y curso.	
30. El equipo directivo se evalúa de manera continua.	
31. Se recoge información relevante para conocer a los apoderados y alumnas.	
32. Se analiza permanentemente los resultados obtenidos por las alumnas.	
33. Los resultados obtenidos son utilizados para tomar decisiones que permitan mejorar la gestión del colegio.	
34. Los mejores docentes son incentivados y/o premiados.	
35. El trabajo escolar desarrollado por las alumnas es revisado oportuna y periódicamente por los profesores.	
36. Se mide sistemáticamente la satisfacción de las alumnas, padres y apoderados en relación a los resultados de aprendizaje que se obtienen.	

### V. INVESTIGACIÓN

37. Existe coherencia entre los temas que estudia su hija (es decir el contenido de las áreas) y lo que exige el mercado laboral.	
38. El colegio entrega materiales como folletos, compendios u otros para que las alumnas puedan complementar los contenidos de clases.	
39. Hay actividades como congresos, seminarios, conferencias, etc. dirigidas a las alumnas realizadas por colegio al año.	
40. Se maneja los medios y recursos tecnológicos aplicables a la educación.	
41. Se gestiona recursos para proporcionar al centro insumos para el desarrollo de la investigación.	
42. Se dispone de los recursos bibliográficos, didácticos, computacionales y audiovisuales, adecuados para el trabajo en cada área o asignatura.	

# CALIDAD DE SERVICIO

## I. FIABILIDAD

1. Cada año que pasa las mejoras son más evidentes.	
2. Resulta probable que de aquí a 5 años se alcance la acreditación.	
3. Al finalizar los estudios secundarios la alumna logrará el perfil de la joven cristina-salesiana.	
4. El colegio es una entidad significativa para la ciudad.	
5. La ejecución de las tareas docentes se realiza con lealtad.	
6. Las dificultades presentadas son atendidas de manera rápida.	

## II. CAPACIDAD DE RESPUESTA

7. El colegio conoce el grado de satisfacción de los alumnos, padres y apoderados en relación a su funcionamiento (se aplican encuestas, se realizan reuniones, entrevistas, u otros).	
8. Estoy satisfecho con los resultados de aprendizaje logrado por las alumnas en el colegio.	
9. Estoy satisfecho con los resultados obtenidos por los alumnos en actividades no académicas (tales como participación en ferias, concursos, actividades deportivas u otras).	
10. La preparación del contenido de las clases que realizan los profesores es eficiente.	
11. Se invierte en la capacitación y formación profesional.	
12. La dirección del colegio informa anualmente de los resultados de aprendizaje de los alumnos y otros resultados obtenidos.	
13. Se cuida el desarrollo de estrategias para las relaciones humanas.	
14. El perfil de las egresadas favorece la permanencia en los centros de estudios superiores.	

## III. GARANTÍA

15. Se nos ofrece anualmente una adecuada información sobre la oferta académica para los alumnos.	
16. Los profesores manejan bien los contenidos de las materias que enseñan.	
17. En este colegio, cuando un profesor es mal evaluado en forma reiterada se le despide.	
18. Estoy satisfecho con la formación personal (en valores, en lo social y afectivo) que reciben las alumnas en este colegio.	
19. Existe una cultura de corresponsabilidad en el interno y externo.	
20. Los profesores cuentan con títulos pedagógicos.	
21. El personal que labora en el centro tiene una formación cristiana.	
22. El personal desempeña adecuadamente su labor.	

## IV. EMPATÍA

23. Se respeta los horarios designados para la atención a los Padres de Familia.	
24. Los profesores demuestran confianza a los alumnos en sus capacidades.	
25. Hay apertura a la escucha y al diálogo.	
26. Los profesores estimulan constantemente los avances, esfuerzos y logros de las alumnas.	
27. Existe un clima de sensibilidad social y clima familiar.	
28. Los alumnos son acompañados adecuadamente por sus profesores en el proceso de aprendizaje académico.	
29. Las alumnas son acompañados adecuadamente por sus profesores en el proceso de desarrollo personal, social y maduración de su fe.	

## V. ELEMENTOS FÍSICOS

30. El colegio cuenta con un adecuado reglamento para la seguridad e higiene.	
31. Se tiene Biblioteca, talleres y centros de información.	
32. Existe un adecuado mantenimiento de la infraestructura (salas, parques, baños, aulas, etc.) del colegio.	
33. Los ambientes de la institución: laboratorio, talleres, biblioteca están implementados.	
34. La institución educativa está ubicada en una zona de mayor demanda.	
35. Los Kioskos de la escuela están ubicados en lugares estratégicos.	
36. La información que se da en los textos de la biblioteca física y virtual con la que cuenta el colegio está actualizada.	
37. Los equipos informáticos que el colegio brinda para usarlos en las clases están actualizados.	

## FICHA TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS

Autora	VIRGINIA FILOMENA ARECHE ZARATE
Nivel de confianza	95%
Población	145 padres de familia y 21 docentes
Localización	Colegio "María Auxiliadora" de Ayacucho

### ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN

Estimado (a): Dra. **Josefina, García Cruz**

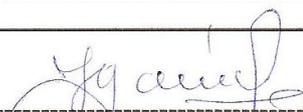
Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta.

Marque con una X (aspa) en SI o NO en cada criterio según su opinión.

Nº	CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
3	La estructura del instrumento es adecuado.	X		
4	Los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
6	Los ítems son claros y entendibles.	X		
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

#### SUGERENCIAS:

SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE  
APLICABILIDAD.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
-----  
Firma del Juez de Experto

## ESCALA DE CALIFICACION

Estimado Mg. Gladys Elisa, Sánchez Guapaya

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta.

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					9,8
2. Objetividad	Está formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					9,0
3. Actualidad	Adecuada al avance de la ciencia y la tecnología.					9,0
4. Organización	Existe una organización lógica.					9,8
5. Suficiencia	Comprende aspectos de cantidad y calidad del instrumento.					9,5
6. Intencionalidad	Está adecuado para validar las variables de las hipótesis.					9,0
7. Consistencia	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					9,0
8. Coherencia	Existe coherencia entre variables, dimensiones e indicadores.					9,8
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de las hipótesis.					9,8
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.					9,8

#### II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede aplicarse

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94,5 %

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI. N° 10217467

## ESCALA DE CALIFICACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Juan M. Mendoza Flores

I.2. Cargo e Institución donde labora: Subdirector de la I.E. P.N.P. "PIN"

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
OBJETIVIDAD	Está expresado de manera coherente y lógica.					✓
ACTUALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos y estrategias del nuevo enfoque pedagógico.					✓
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.					✓
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					✓
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responde al propósito del diagnóstico.					✓
CONSISTENCIA	Considera los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				✓	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento.					✓
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					✓

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento puede ser aplicado.



Firma de experto informante

DNI N° .....

Telf. ....

## ANEXO 4: CONFIABILIDAD

*Tabla de Cálculo de la Confiabilidad del Cuestionario para Padres sobre Gestión Institucional*

Id	GI_I_1	GI_I_2	GI_I_3	GI_I_4	GI_I_5	GI_I_6	GI_I_7	.....	GI_IV_36	GI_V_37	GI_V_38	GI_V_39	GI_V_40	GI_V_41	GI_V_42	A	B	A^2	B^2	A*B	
1	4	3	4	1	1	2	1		1	3	4	3	3	3	4	58	56	3364	3136	3248	
2	3	3	3	2	1	3	3		3	2	3	3	3	3	3	61	58	3721	3364	3538	
3	2	1	4	4	2	2	2		2	3	4	2	4	3	4	56	64	3136	4096	3584	
4	3	1	2	3	3	1	1		3	2	3	1	2	3	1	46	44	2116	1936	2024	
5	1	3	4	2	2	3	3		3	3	3	1	3	1	4	50	58	2500	3364	2900	
6	3	3	4	3	2	3	3		3	3	3	2	3	3	3	61	63	3721	3969	3843	
7	3	2	4	1	2	2	3		3	1	1	1	2	2	4	55	56	3025	3136	3080	
8	3	2	3	3	3	3	3		4	3	3	4	3	4	4	72	71	5184	5041	5112	
9	4	3	4	4	4	3	4		3	4	3	3	3	3	3	73	70	5329	4900	5110	
10	3	2	3	1	2	1	2		3	2	1	3	3	2	3	41	44	1681	1936	1804	
11	3	3	3	4	2	3	2		2	2	3	3	2	3	4	60	59	3600	3481	3540	
....								.....												.....	
138	1	1	4	1	3	4	3		3	3	1	1	2	3	3	60	52	3600	2704	3120	
139	1	4	3	3	4	3	1		1	2	3	3	3	3	3	58	65	3364	4225	3770	
140	4	3	4	3	4	2	3		3	3	2	3	3	2	3	68	62	4624	3844	4216	
141	4	3	3	2	2	3	3		2	4	4	3	3	3	3	63	63	3969	3969	3969	
142	4	3	3	3	3	3	4		4	3	4	2	3	2	3	69	66	4761	4356	4554	
143	3	2	3	3	4	4	3		3	3	2	2	3	3	3	62	62	3844	3844	3844	
144	3	2	3	3	4	3	1		3	2	2	2	1	2	2	68	61	4624	3721	4148	
145	3	2	3	2	2	3	2	.....	2	3	2	3	3	2	2	54	51	2916	2601	2754	
																<b>suma</b>	<b>8581</b>	<b>8518</b>	<b>519075</b>	<b>512608</b>	<b>514954</b>

$$r = \frac{n(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}} = 0.92617$$

Tabla de Cálculo de la Confiabilidad del Cuestionario para Padres sobre Calidad del Servicio Educativo

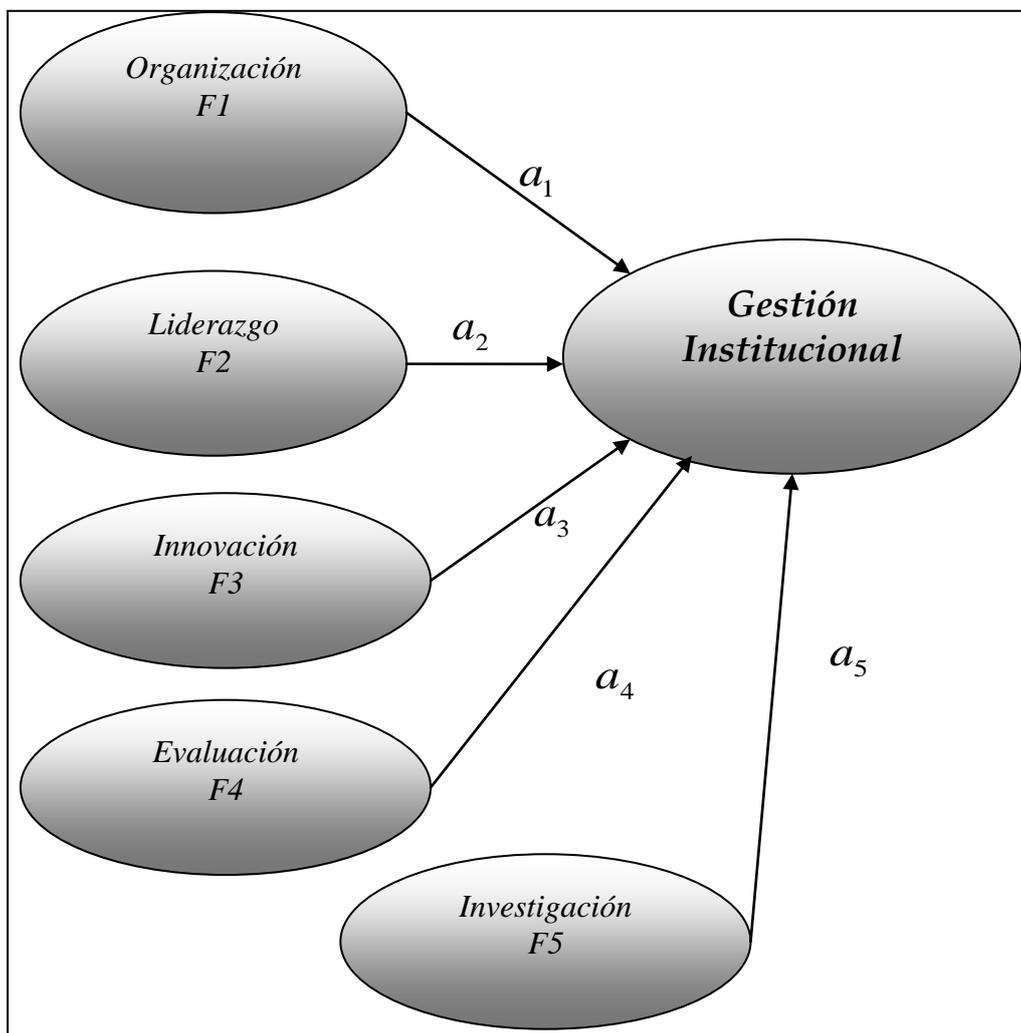
d	CS_I_1	CS_I_2	CS_I_3	CS_I_4	CS_I_5	CS_I_6	CS_II_7	CS_II_8	CS_II_9	.....	CS_V_31	CS_V_32	CS_V_33	CS_V_34	CS_V_35	CS_V_36	CS_V_37	A	B	A^2	B^2	A*B
1	1	1	3	2	3	1	3	3	3		4	4	4	4	4	4	4	61	57	3721	3249	3477
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3		3	3	3	3	3	3	4	57	58	3249	3364	3306
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3		4	4	4	4	4	4	4	61	55	3721	3025	3355
4	1	2	3	3	2	1	3	2	2		3	4	3	4	2	3	4	44	45	1936	2025	1980
5	1	2	3	3	3	2	2	1	4		3	3	3	3	3	3	3	50	49	2500	2401	2450
6	3	3	3	3	4	4	3	3	3		4	4	4	4	3	4	4	60	58	3600	3364	3480
7	1	2	3	4	3	2	2	2	3		4	4	3	4	4	3	4	54	56	2916	3136	3024
8	4	4	4	4	3	3	3	4	3		4	3	3	4	3	3	3	66	64	4356	4096	4224
9	4	4	4	4	4	3	3	4	4		4	4	4	4	3	4	4	68	69	4624	4761	4692
...										.....												.....
13	2	2	2	3	3	2	2	2	2		3	3	3	3	3	2	3	48	42	2304	1764	2016
13	3	2	4	4	3	4	1	4	4		4	4	4	4	2	4	4	63	65	3969	4225	4095
13	2	3	3	3	3	2	3	3	3		3	3	3	3	2	3	3	55	51	3025	2601	2805
14	4	4	4	4	3	3	3	3	3		3	4	3	4	3	3	3	62	58	3844	3364	3596
14	3	3	3	4	2	2	3	3	3		3	4	3	4	4	3	4	56	54	3136	2916	3024
14	3	3	4	3	3	3	4	3	3		4	4	3	4	3	3	3	67	60	4489	3600	4020
14	3	3	2	3	3	3	3	3	3		4	4	4	4	4	4	4	65	60	4225	3600	3900
14	2	2	3	3	2	1	3	3	3		3	4	3	4	2	3	3	52	55	2704	3025	2860
14	3	3	3	3	3	2	3	3	3	....	3	2	2	3	2	2	2	50	48	2500	2304	2400
<b>SUMA</b>																		<b>806</b>	<b>775</b>	<b>45708</b>	<b>42339</b>	<b>43914</b>

$$r = \frac{n(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}} = 0.9081$$

## ANEXO 5: CÁLCULO DE LAS DIMENSIONES

### CÁLCULO DE LAS DIMENSIONES EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Para poder ver el aporte de cada dimensión a la gestión institucional, se procedió a calcular los coeficientes. La siguiente figura, muestra una relación de dependencia simple de las dimensiones con el constructo. Esta relación puede representarse de una forma tan simple como:



El análisis de relaciones utiliza las correlaciones simples tal y como se muestra en la figura anterior. Para calcular la matriz de correlaciones bivariantes supondremos que cada dimensión en el constructo tienen el mismo efecto de predicción es decir se calcula el constructor de gestión institucional como el promedio de sus dimensiones, solo para el cálculo de las correlaciones. Se debe

resaltar que cada dimensión ha sido calculada promediando los puntajes de las respuestas de las preguntas que las forman. Así, se ha utilizado el coeficiente de correlación de Gamma.

*Correlaciones bivariantes - Gestión Institucional*

DIMENSIONES	GESTIÓN INSTITUCIONA
Organización	0.864*
Liderazgo	0.980*
Innovación	0.988*
Evaluación	0.976*
Investigación	0.972*

\*Correlación de Gamma

Luego del cálculo de los coeficientes de correlación procederemos con el cálculo de los pesos del modelo. Para la gestión institucional tomaremos como un 100% a la suma de los coeficientes de correlación obtenidos ( $a_1, a_2, a_3, a_4$  y  $a_5$ ) la cual resulta 4.780. Luego cada coeficiente representa los siguientes porcentajes del total:

- Coeficiente de correlación entre F1 y DD: 18.08%
- Coeficiente de correlación entre F2 y DD: 20.5%
- Coeficiente de correlación entre F3 y DD: 20.67%
- Coeficiente de correlación entre F4 y DD: 20.42%
- Coeficiente de correlación entre F5 y DD: 20.33%

Entonces los verdaderos coeficientes (pesos) del modelo serían:

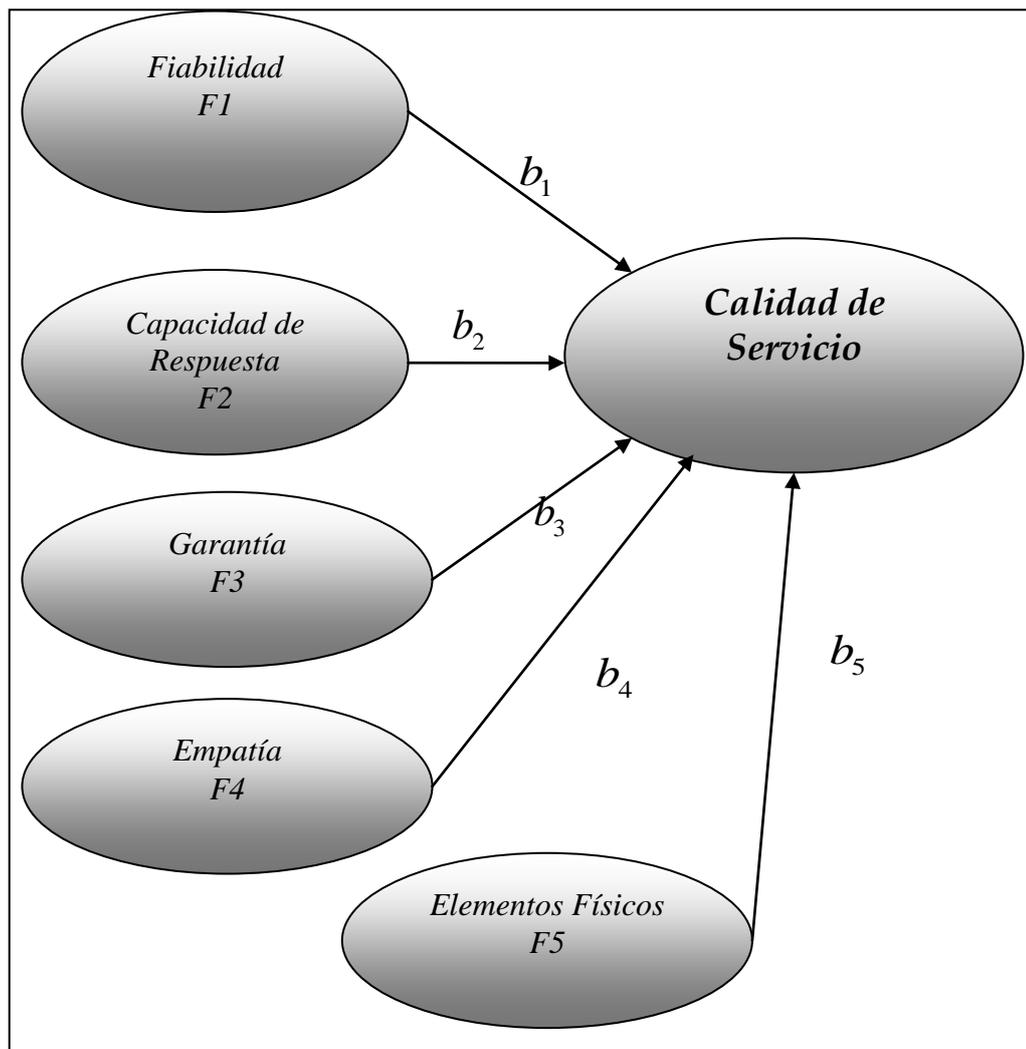
P1=0.1808
P2=0.205
P3=0.2067
P4=0.2042
P5=0.2033

El modelo propuesto es:

<p><b>Gestión Institucional</b>= 0.1808*(Organización) + 0.205*(Liderazgo) + 0.2067*(Innovación) + 0.2042*(Evaluación) + 0.2033*(Investigación)</p>
---

## CÁLCULO DE LAS DIMENSIONES EN LA CALIDAD DE SERVICIO

Nuevamente, para poder ver el aporte de cada dimensión a la calidad de servicio, se procedió a calcular los coeficientes. La figura siguiente, muestra una relación de dependencia simple de las dimensiones con el constructo:



El análisis de relaciones utiliza las correlaciones simples tal y como se muestra en la figura anterior. Para calcular la matriz de correlaciones bivariantes supondremos que cada dimensión en el constructo tienen el mismo efecto de predicción es decir se calcula el constructo de calidad de servicio como el promedio de sus dimensiones, solo para el cálculo de las correlaciones. Se debe resaltar que cada dimensión ha

sido calculada promediando los puntajes de las respuestas de las preguntas que las forman. Así, se puede utilizar el coeficiente de correlación de Gamma.

*Correlaciones bivariantes - Calidad de Servicio*

DIMENSIONES	CALIDAD DE SERVICIO
Fiabilidad	0.962*
Capacidad de Respuesta	0.971*
Garantía	0.962*
Empatía	0.961*
Elementos Físicos	0.883*

\*Correlación de Gamma

Luego del cálculo de los coeficientes de correlación procederemos con el cálculo de los pesos del modelo. Para la calidad de servicio tomaremos como un 100% a la suma de los coeficientes de correlación obtenidos ( $b_1, b_2, b_3, b_4$  y  $b_5$ ) la cual resulta 4.739. Luego cada coeficiente representa los siguientes porcentajes del total:

- Coeficiente de correlación entre F1 y DD: 32.17%
- Coeficiente de correlación entre F2 y DD: 33.84%
- Coeficiente de correlación entre F3 y DD: 33.98%

Entonces los verdaderos coeficientes (pesos) del modelo serían:

P1=0.203
P2=0.2049
P3=0.203
P4=0.2028
P5=0.1863

El modelo propuesto es:

$\text{Calidad de Servicio} = 0.203*(\text{Fiabilidad}) + 0.2049*(\text{Capacidad de respuesta}) + 0.203*(\text{Garantía}) + 0.2028*(\text{Empatía}) + 0.1863*(\text{Elementos Físicos})$
---