

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Enfoque de los círculos de calidad como modelo escolar, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Caserío Salabamba, Distrito Las Pirias – Jaén, 2014.

Para optar el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Maestriza: Oswaldo Torres Mondragón

Asesor:

M.CS. Jorge Luis Becerra Muñoz

CAJAMARCA - PERÚ

2015

COPYRIGHT © 2015 by
OSWALDO MONDRAGÓN TORRES
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Enfoque de los círculos de calidad como modelo escolar, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Caserío Salabamba, Distrito Las Pirias – Jaén, 2014.

Para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
Maestría: Oswaldo Torres Mondragón

Comité Científico:

M.CS. Jorge Luis Becerra Muñoz
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico

Dr. Jorge Tejada Campos
Miembro de Comité Científico

Dra. Marina Estreda Pérez
Miembro de Comité Científico

CAJAMARCA – PERÚ

2015

DEDICATORIA:

A Elzer, María Paz, Julio César, Javier y Anthony Santiago, mis queridos hijos.

A mi esposa Nely Pascuala:

Por su persistente apoyo moral y económico, en la culminación de la presente investigación y hacer posible cristalizar mi anhelado sueño de ser un profesional competente al servicio de la humanidad.

Oswaldo

AGRADECIMIENTO

Al Gobierno Regional por el financiamiento de los estudios de maestría.

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca por la acertada dirección y desarrollo de los estudios de maestría.

Mi agradecimiento a los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, en especial al Maestro: Jorge Luis Becerra Muñoz, con quien compartimos invalorable reflexiones sobre la práctica pedagógica formándose de esta manera una genuina amistad durante el período de estudios; acompañándome en la ardua tarea de investigar.

A la Dra.: Marina Estrada Pérez, y al Dr.: Ricardo Cabanillas Aguilar, por haber completado el asesoramiento del presente trabajo.

A todos los docentes de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, quienes apoyaron en el presente estudio; así como también a la comprensión de los padres de familia que de alguna manera se han involucrado para cristalizar la investigación.

Mi más sincero agradecimiento a mis colaboradores, cuyos nombres quisieron tenerlo en el anonimato, por su apoyo en la presente investigación, así como su fortaleza brindada para seguir adelante en esta brega del conocimiento.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1. Planteamiento del problema	4
2. Formulación del problema	9
3. Justificación de la investigación	9
4. Delimitación	10
5. Limitaciones	11
6. Objetivos de la investigación	12
6.1. Objetivo General	12
6.2. Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
1. Antecedentes de la investigación	13
2. Bases teórico – científicas	18
2.1. Teoría de la proactividad organizacional	18
2.2. Enfoque de los círculos de calidad	20
2.3. Los círculos de calidad	22
2.4. Gestión institucional	28
3. Definición de Términos Básicos	39

CAPÍTULO III	42
MARCO METODOLÓGICO	42
1. Hipótesis de investigación	42
2. Variables	42
3. Matriz de Operacionalización de variables	43
4. Población y muestra	47
5. Unidad de análisis	47
6. Tipo de investigación	47
7. Diseño de investigación	47
8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos	48
8.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
8.2. Procesamiento de datos	48
9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	48
CAPÍTULO IV	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
4. 1. Presentación de resultados por dimensiones: Evaluación 1 y 2	50
4. 2. Presentación de resultados totales de la evaluación del objetivo general:	
Evaluación 1 y 2	55
4.3. Prueba de hipótesis	59
4.4. Discusión de resultados	60
CONCLUSIONES	64
SUGERENCIAS	65
LISTA DE REFERENCIAS	66
APÉNDICES/ ANEXOS	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de planificación del proyecto educativo	50
Tabla 2: Nivel de organización del reglamento interno	51
Tabla 3: Nivel administrativo	52
Tabla 4: Nivel de control	53
Tabla 5: Proyección comunitaria	54
Tabla 6: Evaluación de la gestión institucional	55
Tabla 7: Prueba De Hipótesis	57

RESUMEN

La presente investigación titulada: Enfoque de los círculos de calidad como modelo escolar, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, caserío Salabamba, distrito Las Pirias - Jaén, 2014; es una respuesta que responde a la acentuada problemática respecto a la gestión escolar. En este sentido, se planteó como Objetivo General: Determinar la eficacia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, 2014. La hipótesis central planteada fue: Si se aplica el enfoque de los círculos de calidad, basado en la teoría de la proactividad organizacional; entonces, se mejorará significativamente la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, 2014. De la metodología desarrollada, se empleó el tipo de investigación aplicada, de diseño pre experimental con un solo grupo, antes y después. Se aplicó el instrumento una guía de observación como pre y pos test con una valoración al estilo de la escala de Likert. La variable Enfoque de los Círculos de Calidad, que constó de 04 dimensiones y 30 ítems con una valoración de 120 puntos y la guía de observación para la variable Gestión Institucional, que constó de cinco dimensiones y 37 ítems, se aplicó a 12 docentes, incluido al Director. Para el análisis de datos se utilizó medidas estadísticas descriptivas, en base a indicadores de frecuencias y porcentajes. Tal como se aprecia de los resultados, existe diferencia significativa ($0,00 < 0,025$) entre los resultados de la primera fase y de la segunda fase, lo que da a entender que el enfoque de Círculos de Calidad resulta ser altamente significativo y esto se compara con los resultados de la evaluación de los objetivos, que en la primera fase se tuvo una percepción de un 70.53% como deficiente en la gestión institucional y luego de aplicado el enfoque de Círculos de Calidad se mejoró en un 55.99% de buena y un 23.81 de excelente.

Palabras clave: Círculos de calidad, gestión institucional, modelo escolar.

ABSTRACT

The present qualified investigation: Approach of the qualiti circles like school model, to improve the institutional management in the Educational Institution N ° 16058, hamlet Salabamba, district The Pirias - Jaen, 2014; it is a response that answers to the marked problematics with regard to the school management. In this respect, it appeared as General Aim: To determine the efficiency of the application of the approach of the qualiti circles, to improve the institutional management in the Educational Institution N ° 16058, Salabamba, district The Pirias - Jaen, 2014. The central raised hypothesis was: If there is applied the approach of the qualiti circles, based on the theory of the proactivity organizacional; then, the institutional management will get improved significantly in the Educational Institution N ° 16058, Salabamba, district The Pirias - Jaen, 2014. Of the developed methodology, the type of investigation aplicativa was used, of design experimental pre with a single group, before and later. The instrument was applied an observation guide like pre and search test with a valuation to the style of the scale of Likert. Variable Approach of the Qualiti circles, which was clear of 04 dimensions and 30 articles with a valuation of 120 points and the guide of observation for the variable Institutional Management, that it consisted of five dimensions and 37 articles, applied 12 teachers to itself, included to the Director. For the analysis of information one used statistical descriptive measures, on the basis of indicators of frequencies and percentages. As it is estimated of the results, there exists significant difference ($0,00 < 0,025$) between the results of the first phase and of the second phase, which gives to understand that the approach of Qualiti circles turns out to be highly significant and this is compared with the results of the evaluation of the aims, which in the first phase had a perception of 70.53 % as deficient in the institutional management and after applied the approach of Qualiti circles got improved in 55.99 % of good and 23.81 of excellently.

Key Words: Circles of quality, institutional management, school model.

INTRODUCCIÓN

El presente Informe de investigación denominado: “Enfoque de los círculos de calidad como modelo escolar, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, caserío Salabamba, distrito Las Pirias - Jaén, año 2014, parte del conocimiento problemático que presenta la referida institución educativa, dado que muestra limitaciones sobre todo de percepción de la realidad de la gestión institucional, desarrollando un sistema rutinario, al azar y por el que no expresa una valoración de los actores educativos menos de los objetivos que se deben asumir para brindar una gestión en concordancia con una óptima planificación.

Como se sabe, una gestión institucional, debe tender al logro de los objetivos y metas institucionales, atendiendo las necesidades básicas de la comunidad educativa en pos de un modelo de gestión solidaria, ética y participativa; para lo cual el equipo directivo determina las acciones a seguir, según los objetivos propuestos, necesidades detectadas, implementación de los cambios necesarios y la forma cómo se realizarán estas acciones, así como los resultados que se obtendrán; la misma que se orienta al logro de los objetivos relacionados con el mejoramiento de la calidad; en consecuencia, los procesos de la administración referidos a la planificación, la organización, la dirección y el control deben orientarse al logro de una eficiente gestión.

Si bien en nuestro contexto socio educativo de la ciudad de Jaén, se cuenta con escuelas y colegios que asumen un buen desarrollo organizacional y una buena marcha de la institución, esto no es en todo el universo, la mayoría de instituciones educativas de todos los niveles, incluyendo el superior, la rutina es lo que más desarrollan y en ese contexto está nuestra institución educativa N° 16058 de Salabamba. Esto motivó a preguntarse: ¿En qué medida el enfoque de los círculos de

calidad como modelo escolar, mejora la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16058 del Caserío Salabamba, distrito de Las Pirias, provincia Jaén, región Cajamarca?

La presente investigación tiene como objeto de estudio: Proceso de gestión, en relación a la gestión institucional.

Su campo de acción es: Círculos de calidad como modelo escolar, en la Institución Educativa N°16058, Salabamba.

El método de estudio corresponde al experimental, dado que implica hacer un análisis de la realidad contextual para aplicar una experiencia de Círculos de Calidad que permita modificar la gestión institucional.

Se planteó como objetivo: Determinar la eficacia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, en el año 2014. Para lo cual se hizo un diagnóstico de la gestión institucional en el contexto de estudio; formulándose la hipótesis siguiente: Si se aplica el enfoque de los círculos de calidad, basado en la teoría de la proactividad organizacional; entonces, se mejorará la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén.

La presente investigación está estructurada en cuatro partes de acuerdo al esquema formulado por la Universidad Nacional de Cajamarca.

En el Primer Capítulo, titulado: El Problema de Investigación, se considera el planteamiento del problema, su formulación, la justificación, delimitaciones y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II, denominado: Marco Teórico, se abordan los antecedentes, las bases teóricas científicas y la definición de términos básicos.

En el capítulo III, denominado: Marco Metodológico. Se consigna a la hipótesis, las variables, variables, matriz de operacionalización, población, muestra y otros aspectos que tienen que ver con la recolección de datos y su análisis correspondiente.

En el capítulo IV, denominado: Resultados y Discusión, se describen a través de cuadros y gráficos de barras, el estado respecto a las variables consignadas en el estudio, hasta, llegar a la discusión de los resultados.

Luego se consideran las Conclusiones y Sugerencias, para reafirmar lo señalado en los objetivos planteados y se detalla las sugerencias, basados en algunos aspectos señalados en la presente investigación.

Finalmente, se especifican las Referencias Bibliográficas, que fueron las fuentes de información para la formulación y estudio de esta investigación; así también, presentamos los Anexos que son documentos sustentatorios del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El mundo globalizado de hoy es producto de la fuerza del capitalismo, caracterizado por trascendentales cambios casi en todas las esferas de la vida, con especial énfasis, el adelanto tecnológico, por el que el desarrollo de la informática y de las comunicaciones ha avanzado tanto que la gente tiene que acomodarse a estos cambios. En esta compleja e intrincada red de cambios económicos, políticos, sociales y culturales, salta a la vista la diversidad de aspectos y elementos a tomar en cuenta, entre los cuales destaca sin ninguna duda el de la educación. Hoy como nunca antes, la educación debe centrarse en las potencialidades humanas, de allí la necesidad de concebir nuevos parámetros que orienten la gestión educativa. Esta percepción alimenta el propósito de este estudio el cual se encamina a analizar la situación diagnóstica de la Institución Educativa con la intención de poder resignificar los principios orientadores, los elementos curriculares, el nivel de efectividad y las funciones gerenciales involucradas en dicha misión y así, establecer los criterios y medidas necesarios que permitan una visión de avanzada y la posibilidad de una oportuna toma de decisiones en torno a los procesos inherentes al sistema en cuestión.

Gavilán (2007, p.12), expresa que “en el mundo, en las instituciones educativas se vienen incorporando esquemas de trabajo cooperativo que permiten dinamizar el proceso educativo en su integridad, sea en el aspecto pedagógico académico, como en el administrativo, organizacional, etc.”

Cabe decir, que toda entidad sea educativa o social, empresarial, tiene una estructura, un esquema, en la cual se plantean objetivos y metas. Esta acción viene de tiempos inmemoriales, así lo sostiene la historia cuando da cuenta de las culturas ancestrales en la que el estado era la máxima organización que representaba a una nación y de ello, poco a poco los sub sistemas se fueron convirtiendo en organizaciones hasta llegar a la organización escolar.

En América Latina, según Chiavenato (2006), se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados – hasta fines de los ochenta – existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

En el mundo, las organizaciones educativas se organizan en base a esquemas de trabajo de modo que puedan desarrollar sus planes y programas conducentes a dar solución a problemas circunstanciales y otros que son permanentes, para lo cual se hace una comprensión integral de la realidad de la organización, de sus funciones y el descubrimiento de las estrategias que permitan responder mejor a las necesidades de los usuarios y a las exigencias que realiza el sistema administrativo y el entorno al respecto.

Al hacer el análisis de los círculos de calidad, ésta teoría se propuso después de una debacle que tuviera la economía japonesa y luego de algunos años las empresas expresaron su existo y este enfoque se trasladó a los Estados Unidos de Norteamérica y a otros países industrializados.

Podemos entender que como enfoque se incorporará al contexto de la gestión institucional. Tal como se concibe, su aplicación está direccionada fundamentalmente a la productividad y la calidad del producto, la participación de los docentes y trabajadores, así como a la mejora de las condiciones del trabajo. La teoría de los círculos de calidad fue introducida en los años sesenta por Kaoru Ishikawa, quien fue uno de los primeros en utilizarlos, y desde entonces, han representado un elemento fundamental de participación de los trabajadores en las empresas que han implantado sistemas de mejora continua y que finalmente se lleva a la educación. Peiró y Gonzáles (2004, p.21)

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

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión

En las instituciones educativas, el tema de gestión institucional es intrascendente porque no se concibe como una organización de personas que posibilitan el desarrollo de un grupo humano escolar. Cuando hablamos de la institución pública tendríamos que empezar por diseñar un mapa tridimensional de problemas – agentes de la educación, organización y desarrollo – y un conjunto de acciones que permitan viabilizar un proyecto de formación educativa de los estudiantes, principalmente.

La institución pública está desprestigiada por los actos de corrupción que existen y la mala administración de sus funcionarios y empleados que sin ningún criterio técnico y profesional llevan la dirección de la institución tutelar del Estado. Esta característica es propia del sector educación y en donde con mayor agudeza se sustancian actos rechazados por la sociedad. Es así, que encontramos a escuelas, colegios e instituciones de nivel superior sin ningún control, menos que desarrollan una eficiente y eficaz conducción de la gestión institucional de modo que hay maestros que sólo cumplen con su labor académica sin importarles la parte administrativa y hay directores y otros funcionarios de jerarquía administrativa que trabajan de espaldas a los maestros y de la comunidad escolar, de modo que hay una suerte de “cumplimiento-y-miento”, en vez de cumplimiento que es el deber de responsabilidad con el que deben actuar todo trabajador.

En el contexto de las Instituciones Educativas en el Perú, se consideran todos los aspectos que conforman el entorno institucional para poder entender cómo se maneja ésta, cómo se direcciona y cómo es que se debe expresar en términos reales

un desarrollo eficiente y eficaz de la gestión institucional frente a la sociedad civil. Por ejemplo, qué prestigio tiene la institución educativa, aparte de tener un buen maestro probo moralmente y de alta capacitación, además de otros aspectos que van a repercutir en la formación y los aprendizajes de los estudiantes.

En la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, las instituciones educativas públicas, carecen de un modelo de organización escolar nuevo, sólo se movilizan por una norma jerárquica muy tradicional que es una jerarquía de jefes donde el mando sale de un superior para ser cumplida la norma sin tener que discutir, observar o sugerir. En este sentido, no hay nada que mejorar, es imposible, si es que no se rompe con esas viejas tradiciones de tramitar las órdenes.

Al observar a la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16058 del caserío Salabamba, se reconoce que hay un sistema administrativo deficiente, en la medida que la administración no asume responsabilidades dentro de su entorno social educativo, no expresando una buena planificación, se desconoce de un presupuesto, no hay líneas estratégicas de trabajo, las relaciones humanas están deterioradas y el clima institucional está desequilibrado porque hay maestros que hacen lo que quieran menos educar, ni identificarse con la institución educativa.

La gestión no se desarrolla como corresponde, de ahí que hay serias dificultades para gestionar la implementación integral de la institución educativa. En este sentido, hay una falta de comunicación con la plana docente que no permite crear un buen clima institucional, del mismo modo, no hay proyección de la escuela a la comunidad, la administración no tiene un sistema de archivo ordenado, la atención a los usuarios es deficiente. El trabajo académico llevado por los docentes no es el adecuado porque los profesores no tienen una adecuada planificación en el proceso académico, menos se interesan por conocer la problemática del estudiante.

En definitiva si se desconoce el diagnóstico institucional, no será posible hacer una eficiente administración.

Por otro lado los padres de familia están totalmente desvinculados de la institución educativa, la comunicación es insuficiente y casi nula; la triada Director – plana docente y padres de familia no está vinculada a la gestión institucional. En definitiva, no hay una adecuada planificación del trabajo institucional, menos organización escolar que es la base para armonizar y hacer gestión oportuna de satisfacción ara toda la comunidad educativa.

Todo esto nos conduce a proponer una gestión basada en los círculos de calidad, que esperamos de los resultados esperados.

2. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad en la mejora de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014?

3. Justificación de la investigación

En el momento actual de un contexto moderno y globalizado donde las interrelaciones se hacen cada día más difíciles, requiere personas que sepan evaluar propuestas y realizar planteamientos coherentes, gestión eficiente en la institución educativa, aportes al desarrollo integral de la institución educativa, de una manera eficaz. Para ello, se debe contar con maestros y maestras de calidad; administrativos, capaces de expresarse y convivir coherentemente, desarrollar un pensamiento crítico y creativo que le permita tomar decisiones adecuadas y solucionar problemas para, lo que se expresará en el desarrollo institucional.

Sin embargo, se reconoce que en la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, Las Pirias, Jaén; presentaba antes de la aplicación de la experiencia, un deficiente desarrollo en la gestión institucional, la cual se desarrollaba bajo un esquema tradicional, por lo que fue imperante esbozar el enfoque de los círculos de calidad, en la que todos participen, beneficiando al desarrollo institucional, dentro de un marco estratégico de acciones, cuyo fin primordial es el desarrollo integral del sistema educativo en la institución escolar.

De los aportes teóricos de la presente investigación, se asimilaron como nuevo conocimiento el enfoque de los círculos de calidad, cuyo correlato con la gestión institucional la hace trascendente en una visión de cambio institucional.

En su valor práctico, la presente investigación permitió valorar las potencialidades que tiene en su seno organizacional y aplicar el nuevo modelo de organización escolar.

En este orden de ideas, el estudio es trascendente, porque un estilo de gestión participativa, no sólo fortalece a la institución educativa, sino además transforma una gestión institucional tradicional con una nueva perspectiva de servicio, cuyos beneficiarios son los estudiantes y la sociedad en general.

4. Delimitación

La presente investigación por la formulación del problema es de alcance local, considerando que el estudio se circunscribe en la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias, provincia Jaén, departamento Cajamarca; sin embargo, por su trascendencia es universal dado que puede aplicarse a cualquier contexto educativo del Perú y del mundo.

Por su trascendencia científica, es valiosa, considerando que se incorpora a la gestión educativa de una institución pública el modelo de los círculos de calidad y con ello favorecer a las nuevas generaciones que tendrán un buen desarrollo social.

5. Limitaciones

Para realizar la presente investigación se ha encontrado algunas dificultades, entre las cuales se pueden mencionar:

Limitaciones de tiempo. Debido a que el investigador es docente de aula en zona rural donde no se cuenta con todos los servicios tecnológicos indispensables para investigar. Se superó destinando tiempo adicional para la consulta en la ciudad de Jaén donde se tiene acceso a internet y bibliografía básica para el estudio y revisión bibliográfica.

Pocas posibilidades de buscar nuestro tema de investigación en las distintas universidades del país por razones económicas y de trabajo. Se tuvo que recurrir a información vía internet, las tesis locales y al conocimiento de expertos en el tema.

La escasez de estudios sobre círculos de calidad teniendo en cuenta que en las escuelas de educación básica regular, del área rural, son escasas las investigaciones que diagnostican estas realidades, se quedan en meras descripciones sin establecer relaciones con otros campos de acción de la gestión institucional.

Escaso apoyo de los docentes que forman parte de la investigación. Se tuvo que sensibilizar constantemente a través de jornadas y charlas reflexión, aprovechando las reuniones programadas en el Plan de Trabajo de la Institución Educativa.

En términos generales, el investigador tomó todas las precauciones en forma oportuna de modo tal que se fueron extinguiendo y para ello, se tuvo que adecuar un plan de trabajo a efectos de concluir con satisfacción la investigación.

6. Objetivos de la investigación

6.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la aplicación del enfoque círculos de calidad en la mejora la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, 2014.

6.2. Objetivos específicos

- a) Diagnosticar el estado situacional de la planificación, organización, administración, control y proyección comunitaria de la gestión institucional, en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias.
- b) Aplicar un enfoque de círculos de calidad, para mejorar la gestión institucional en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias.
- c) Evaluar el estado situacional de la planificación, organización, administración, control y proyección comunitaria de la gestión institucional luego de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad, en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

Existen diversas investigaciones referidas al proceso de trabajo cooperativo con relación a la gestión escolar; sin embargo aún no se ha podido determinar una propuesta que permita mejorar la gestión escolar, por lo que se deberá tomar en cuenta los resultados mundiales, regionales y locales, recientes y pertinentes que servirán de orientación al presente trabajo.

1.1. A nivel internacional

Cedano (2004, p.71), en su investigación denominada: Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares de Colombia; concluye que: “La organización jerárquica más tradicional debe completarse con la existencia de grupos de trabajo en distintos niveles en función de los proyectos que se desarrollen en la escuela y recomienda que debe haber un liderazgo importante en cabeza del director y su equipo de gestión para establecer y mantener un equilibrio armónico entre lo administrativo, lo académico y lo pedagógico dentro de la vida de la institución”.

De este modo, la Gestión Escolar debe diseñar un esquema en la que sus maestros trabajen en equipo para superar las limitaciones de gestión; esta será en un enfoque participativo, dinámico, con un clima laboral agradable y en el que el aliado principal es el padre de familia y la comunidad.

Rodríguez (2000, p.15), en una investigación denominada: Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa, en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (Cuba), señala que para afrontar cambios cualitativos en imagen, las

organizaciones y/o las instituciones sean privadas o públicas deben modificar la forma en que son percibidas por los clientes y usuarios, expresando en forma clara, coherente y eficaz una imagen que refleje su finalidad, objetivos y estrategias, imagen que le permita diferenciarse y ser reconocida, conducirse ante un mercado competitivo, exigente y dinámico. En otras palabras, lo importante no es encontrar ventajas competitivas en el servicio o el producto, sino en las características que distinguen a la organización ante el público, expresando un modo propio de ser y de hacer que propicie la identificación del cliente o usuario con dicha institución: la gente tiende a comprar imagen además de comprar productos o recibir servicios.

Echebarría, Subirats, Longo. et.al. (2005, p.32), en su estudio denominado: Responsabilización de la gestión pública, realizado en la Universidad Central de Venezuela, señala que en la actualidad, la responsabilización de la gestión pública tienen que ser comprendidas como medios útiles para mejorar la gobernabilidad y gobernanza democráticas, a través del incremento de las competencias estratégica y operativa general del Estado, de la capacidad de dirección del liderazgo político-institucional y del control democrático de la sociedad sobre la gestión pública. Desde la perspectiva de la gestión pública, es posible caracterizar aquellos enfoques que, entendiendo a la misma como una acción permanente del Estado frente la sociedad, plantean la necesidad de una organización estable y reglada por normas legítimas. Más allá de esta coincidencia, los enfoques pueden ser muy variados y sustentarse en visiones diferentes sobre el objeto de la gestión pública. Podrían identificarse tres visiones, que dan contenido a sendos modelos de gestión: la visión ortodoxa, la visión liberal, la visión empresarial.

Mendoza (2009, p. 12), en su tesis titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional” trata sobre las

Instituciones Educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema, llegando a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trucas los objetivos y las metas planificadas.

Desde la perspectiva teórica, Sander (2000, p.15), presenta una clasificación muy clara de los tipos de gestión, una centrada en la corriente funcionalista que comprende tres perspectivas: la burocrática, la ideosincrática y la integradora. La administración *burocrática*, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales; la administración *ideosincrática*, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes; y finalmente, la administración *integradora*, que propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

Rentería y Quintero (2009), en su investigación realizada en la Pontificia Universidad Haverina - Bogotá – Colombia, denominada: Diseño de una estrategia de gestión educativa, para mejorar los niveles de convivencia escolar; concluye que: Rentería y Quintero, sostienen que cuando aparecen los distanciamientos entre la comunidad y la escuela es necesario buscar los mecanismos exigentes para concretizar los planes y programas que la Institución Educativa ha elaborado desde el inicio del año escolar, tal es así que el grupo de docentes deben constituirse en

comisiones de trabajo y de manera cooperativa trabajar para establecer una gestión óptima.

1.2. A nivel nacional

Gutarra (2009), en su estudio denominado: **Implementación de los círculos de calidad en el instituto superior Tecnológico –ITEC**, realizado en Lima, Perú, describe que la metodología de los Círculos de Calidad enmarcado en un Proyecto de avance estratégico produce incrementos definitivos por los objetivos de los propios proyectos. Suelen ser de la implantación de procesos nuevos, o de revisión de los procesos existentes llevados a cabo por equipos específicos.

También aportan a las mejoras continuas, los equipos de trabajo habituales dentro de los procesos existentes. Los Círculos promueven la gestión participativa en una empresa.

Los Círculos de Calidad son un Instrumento de formación para los miembros de la empresa y se constituyen como un instrumento de esencial para la puesta en marcha de un proyecto de mejora continua.

Rivera (2010) en su tesis de grado: "Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables democráticas". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, subraya concluyendo que las instituciones educativas que desarrollan modelos actualizados y con relevancia los círculos de calidad, la gestión institucional tiene un alto performance, de modo que desarrollan proyectos tendientes a la mejora educativa.

Munive (2010), con su estudio "Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes en una Institución Educativa Pública". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Se concluye, señalando que: "El clima institucional es la base para armonizar las labores en una gestión de calidad en la institución educativa en donde participan activamente todos quienes conforman la organización.

Ccallomamani (2009), en "Estrategias de gestión educativa desde la perspectiva de directoras y directores del movimiento Fe y Alegría en Perú". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Concluye que: las estrategias de gestión educativa, como el trabajo en equipo, la dimensión comunicacional y la estructura orgánica entre otros aspectos, son los pilares para una buena gestión en la escuela.

1.3. A nivel local

Fernández (2013), en su tesis Planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa Inicial N° 006 Morro Solar - Jaén, año 2013, estudio realizado en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque; concluye que: "La planificación estratégica además de ser un componente en la gestión institucional, también es una estrategia valiosa, por el que quien gerencia una entidad pública considera dentro del proceso de gestión una planificación para llegar al logro de los objetivos estratégicos planteados.

2. Bases teórico – científicas

2.1. Teoría de la proactividad organizacional

Las organizaciones proactivas son las que tienen como eje competitivo la búsqueda de la innovación. Buscan de modo continuo el liderazgo en sus mercados, mediante el proceso de innovación en productos, servicios o procesos.

Etxebarria, Begonia y Sánchez (2008, p.35), asume el enfoque de gestión basado en la proactividad organizacional, sostiene que Las organizaciones, al enfrentarlas al mercado en el que operan, pueden adoptar tres enfoques: un enfoque proactivo, un enfoque adaptativo o un enfoque indiferente. Las organizaciones indiferentes pueden serlo por diferentes causas: vivir el “síndrome del éxito”, ignorar las características del nuevo mercado, o incluso no conocer dichas características.

Son conscientes de su papel de líderes, y de que en un breve espacio de tiempo sus innovaciones serán aprovechadas por las organizaciones adaptativas, aunque esto servirá para que continuamente busquen la innovación con el fin de aprovechar los beneficios iniciales del lanzamiento del producto o servicio.

El enfoque proactivo conlleva una serie de cambios profundos en las organizaciones, todos ellos para intentar conseguir una organización flexible, estable y de equilibrio constante. Estos adjetivos, que hace unos años eran evitados en cualquier organización, en la actualidad son buscados por aquellas que se pueden considerar proactivas. Begoña y Sánchez (2008, p.158.)

En los entornos actuales están surgiendo nuevos enfoques organizacionales tendentes a dar soluciones prácticas a la creciente dinamización del mercado. Puesto que cada vez resulta más inhabitual que la organización, de forma aislada pueda responder a las necesidades de los clientes, éstas se están constituyendo en una red de

nodos ágiles, flexibles, con conexiones mundiales y con capacidad de reconfiguración permanente.

Durante largo tiempo se ha considerado a la cohesión grupal como un importante elemento en la dinámica de un grupo. La cohesión se define como la afinidad de unos miembros del grupo con otros y el deseo de permanecer como parte del grupo. La investigación posterior ha mostrado los efectos de la cohesión en la comunicación intragrupal, en la fuerza de la influencia del grupo y en la mayor favorabilidad de las evaluaciones dentro del grupo.

Las revisiones meta-analíticas más recientes han puesto de manifiesto una influencia clara de la cohesión en el rendimiento pautado en la tarea, pero no han explorado sus vinculaciones con las conductas que van más allá de tal rendimiento. Por otra parte, la cohesión ha sido identificada como un antecedente importante de las conductas de afiliación, probablemente debido a que en los grupos más cohesionados la identidad social es más saliente.

En este sentido, es de esperar que aquellos grupos más cohesionados muestren mayores influencias de la identificación con el grupo en las conductas de ciudadanía y en la iniciativa personal. Barnett, Greve y Park (2004, p.32)

En aquellas investigaciones, como la presente, en que se intentan medir constructos no sólo en el plano individual, sino también en el plano grupal u organizacional, con frecuencia los datos obtenidos en el plano individual son agregados para operacionalizar los citados constructos. En tales casos, los investigadores implícita o explícitamente proponen un modelo de composición para sus constructos. Estos modelos de composición especifican las relaciones funcionales entre constructos que se refieren al mismo contenido pero describen fenómenos

cualitativamente diferentes en el plano individual y en el plano de los grupos de trabajo.

Para que una organización crezca en sus resultados, deben crecer las personas que la conforman. Además, si queremos que una persona mejore sus competencias laborales, lo más probable es que deba mejorar como persona, a nivel de sus actitudes.

Lo anterior es perfectamente compatible con los modelos tradicionales de competencias (gestión, desarrollo o formación), a los cuales complementa. La gran ventaja del nuevo modelo es que junta dos mundos que usualmente son concebidos como separados: el mundo de la organización como tal (el cambio y el desarrollo organizacionales) y el mundo del trabajador como persona (el cambio y el desarrollo personal).

2.2. Enfoque de los círculos de calidad

En opinión de López (2005), “El guru de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokyo, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokyo. Ishikawa es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial y en este trabajo mencionaré todos sus logros y las herramientas que a él le dieron tanto reconocimiento. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad.

Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

A Kaoru Ishikawa se le puede conocer como el padre de los Círculos de Calidad, es decir una vez recibida toda aquella enseñanza de la Calidad Total por parte de Edwards Deming se dio a la tarea de resumir las herramientas básicas que resuelvan sus problemas, que son: gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Calidad.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos.

En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto. Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio

2.3. Los círculos de calidad

Los círculos de calidad son el resultado de las investigaciones en el área humanista de Maslow, McGregor y Hersberg, así como de las técnicas desarrolladas por Demming y que el Dr. Kaoru Ishikawa concreto hacia 1961 en el Japón.

La idea básica de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y desarrollo de conocimientos en todos y cada uno de los docentes – en este caso - a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten al adecuado desempeño y la calidad de la gestión, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua. Pérez (2011, p.77)

El Dr. Kaoru Ishikawa, profesor de ingeniería de la Universidad de Tokio fue un gran impulsor del control de calidad en el Japón. El comprendió la importancia de los métodos estadísticos y su aplicación e injerencia en la calidad de las empresas, así como la importancia de las personas en este proceso. Así es como el control de calidad nace en Estados Unidos pero se arraiga y fortalece en el Japón.

En el año 1950 el doctor W. Edwards Deming, realizó en el Japón un seminario sobre control de calidad estadístico y a él se le reconoce como la persona que introdujo el control de calidad en el Japón.

2.3.1. Conformación de los círculos de calidad.

Los círculos de calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde 4 hasta 8 participantes. Esta decisión se tomará de acuerdo al número de docentes que existan en la institución educativa y en horarios de clases. Los miembros de cada equipo deben ser preferentemente por afinidad para trabajar sobre un asunto

determinado y ser continuos en el tiempo, esto de la identidad al círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes. Palomo (2010, p.47)

Los integrantes del círculo deben recibir instrucciones claras y precisas de parte del docente, tanto previa a la creación del círculo como continua durante su operación.

Los integrantes del grupo escogerán los problemas o los proyectos sobre los cuales habrá que trabajar. En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que sean necesarios resolver.

Los círculos habrán de recibir apoyo del Director, así como también apoyo de asesores externos.

Los círculos de calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

2.3.2. Características de los círculos de calidad

Es muy importante que al referirse al círculo de calidad no se piense, tan solo en un grupo de personas que trabajan juntas, y tienen una autoridad en común, estas pueden ser algunas, características, pero no son las esenciales como para referirse a un verdadero círculo de calidad.

Dentro de las características esenciales de un círculo de calidad, se encuentran las siguientes:

Liderazgo.- La presencia de una persona que dirija el desarrollo de un círculo de calidad en forma participativa es totalmente necesaria para que el trabajo sea

efectivo. Todos los miembros comparten la responsabilidad de la administración del círculo, sus tareas y sus fines, de manera que la dirección del grupo también puede ser compartida de manera que se fomente una adecuada comunicación y se involucre a todos según sus necesidades, intereses y fortalezas hacia el logro de las metas conjuntas.

Metas. Poseer metas comunes claras y bien definidas, ayudan a que el círculo se consolide, y se logre colaboración y compromiso de todos, ya que dichas metas son fijadas en conjunto.

Toma de decisiones. Las cuestiones se deben decidir buscando el consenso. Todos los miembros se deben involucrar y comprometer en la toma de decisiones. Las personas que dirigen, deben promover la participación en la toma de decisiones y asignar tareas en la que sea factible su aprobación e implementación, de lo contrario se generará frustración en el círculo.

Comunicación. Es necesario estimular la comunicación abierta y sincera, en donde se permita la libre expresión de ideas, pensamientos y sentimientos, siendo respetuosas de la dignidad de los demás. Para esto se requiere crear un clima que permita la expresión de las personas del equipo, donde se sientan “cómodos y relajados porque saben que su individualidad es aceptada y respetada”.

Poder. En los círculos de calidad las relaciones de poder, no son impuestas por jerarquía o autoridad sino por trabajo y liderazgo.

Conflictos y dificultades. Cuando surgen diferencias o desacuerdos entre opiniones de los integrantes del círculo, este no debe ser motivo de problema, sino por el contrario el buen liderazgo y la responsabilidad de todos, propiciará el respeto

por esta práctica. Las diferencias, crisis, conflictos y dificultades deben considerarse como motivos de crecimiento, desarrollo y mejoramiento.

Relaciones interpersonales. En los círculos de calidad se promueve la interacción entre los miembros del grupo, la cual se realiza en un ambiente de apoyo recíproco, aceptación, confianza y afecto, lo cual propicia que se puedan solucionar conflictos, aportar ideas, etc. de manera conjunta.

Solución de problemas. Se utilizan técnicas de solución participativa de problemas, eliminando las causas en un sentido proactivo.

Las autoridades educativas deben permitir el uso de cierto tiempo para que los círculos se reúnan a trabajar en la solución de problemas y cada círculo elabore un cronograma de reuniones.

En la solución de problemas el círculo tiene la oportunidad de poner en práctica todas las herramientas sugeridas: lluvia de ideas, listas chequeables, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, Foda, Histograma de frecuencias, presentación a la gerencia, así como practicar los pasos de los Métodos de Solución Participativa de Problemas SPP y las 3Ms: mirar, medir y mejorar.

Compromiso. Se desarrollan altos niveles de responsabilidades en las funciones que les competen a los integrantes de grupo, dedicando energía, tiempo y esfuerzo en la persecución de sus metas.

Evaluación. El logro de los objetivos y metas propuestas por el círculo de calidad son evaluados por los mismos miembros del grupo, determinando así su efectividad y funcionamiento.

Plan Prefijado. Se establecen con claridad las metas generales y particulares y se priorizan los problemas y acciones a realizar, todo esto se determina en consenso, o bien buscando la aceptación de la mayoría.

2.3.3. Objetivos de los círculos de calidad

Siendo los Círculos de Calidad un espacio de trabajo y colaboración mutua entre los estamentos de la misma institución educativa, éstas desarrollan un trabajo colaborativo de estudio, reflexión y aplicación práctica, en torno a temáticas comunes, bajo la articulación de una gerencia general, por lo que se plantean los siguientes objetivos:

- 1) Propiciar un ambiente de colaboración en favor del mejoramiento de los procesos de la gestión escolar en los establecimientos ya certificados.
- 2) Fortalecer el liderazgo de los equipos directivos en la búsqueda de soluciones innovadoras a las tareas pendientes en la gestión de la institución.
- 3) Motivar e incentivar el trabajo en equipo entre los estamentos internos entorno a un modelo de Gestión que orienta su trabajo.
- 4) Involucrar a los distintos actores de las instituciones en un proceso de mejora continua de la calidad.
- 5) Dar apoyo concreto a partir de la investigación y experiencia a las instituciones que participan de este proceso.
- 6) Posibilitar el desarrollo de competencias individuales y colectivas en un contexto de aprendizaje organizacional.
- 7) Propiciar la Gestión del Conocimiento como elemento transversal que implica por completo al modelo de Gestión escolar de Calidad.

2.3.4. Parámetros de los círculos de calidad

Para Thompson (2004, p.23), los círculos de control de calidad se forman de individuos de diferentes niveles de la planta, que se reúnen regularmente para definir, seleccionar y resolver problemas de calidad. Normalmente se les entrena previamente antes de su participación en un círculo de calidad. Los grupos consisten normalmente de 5 a 10 personas, la filosofía detrás del concepto de círculo de calidad es que la gente del área de producción conoce mejor su trabajo que ningún otro, y debe involucrarse en reducir los gastos y costos y proporcionar soluciones.

Los parámetros establecidos en los círculos de calidad

- ❖ **Planeación de la calidad.-** Determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacer aquellas.
- ❖ **Control de calidad:** Evaluar el comportamiento real de la calidad comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego actuar reduciendo las diferencias.
- ❖ **Mejorar la calidad:** Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente. lo que hoy se da por admisible mañana ya no lo será

Ventajas

- ❖ Se concentra en el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales
- ❖ Consigue mejorar en un corto plazo y dar resultados visibles
- ❖ Si existe reducción de productos defectuosos trae una reducción en los costos
- ❖ Incrementa la productividad y dirige a la organización la competitividad lo cual es importante para las actuales organizaciones

- ❖ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos

Habitualmente sus actividades incluyen detectar problemas, analizarlos, poner soluciones y llevarlas a la práctica, mediante:

- Lluvia o tormenta de ideas
- Improvisación de ideas de equipo
- Utilización de mapas mentales y conceptuales
- Utilización de matrices cuatro por cuatro.

La organización en general;

1. Se dedica al estudio permanente de alternativas para el mejoramiento de la calidad y la productividad, capacita al personal y brinda apoyo técnico.
2. Aplica un sistema de incentivos que reconoce la participación de los empleados en los Círculos de Calidad.
3. Simplifica los procedimientos para la aplicación de las propuestas aprobadas.
4. Lleva el seguimiento y control.
5. Evalúa los resultados de los Círculos de Calidad.
6. El más alto nivel brinda su respaldo a los Círculos de Calidad otorgándoles reconocimiento y facilitándoles los recursos necesarios para su operación.

2.4. La gestión institucional

La gestión por su parte, según se ha interpretado, y siguiendo la lectura de muchos autores, da cuenta del hacer y de la dinámica organizacional; incluye la cultura y el clima organizacionales, las políticas de recursos humanos, el liderazgo, los estilos de dirección y de toma de decisiones, la resolución de conflictos y la

participación del personal. Se relaciona, también, con el funcionamiento de la organización, el diseño del trabajo, las comunicaciones y el control de las acciones.

“*La gestión*, se define como un proceso que comprende determinadas funciones que deben ser llevadas a cabo para lograr los objetivos” Fernández (2002, p. 75).

Pérez (2004, p.12), citado por Lya Sañudo, manifiesta que cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles.

La gestión educativa institucional debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. García: (2002, 94).

Según Gairin (2000, p.24), La gestión en términos educativos se traduce como el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias y acción) y los resultados que se lograrán.

Nosotros entendemos la gestión educativa, como el proceso mediante el cual el directivo conduce o dirige todos los procesos administrativos en una institución educativa, con la finalidad de lograr los objetivos y metas trazados a mediano y largo plazo, utilizando eficientemente todos los recursos a su alcance.

La gestión institucional al pretender un modelo de escuela que responda a las necesidades de una sociedad democrática y que sea incluyente, nos obliga a considerarla no solamente como una estrategia de naturaleza técnica y normativa; sino como una política que mejore el trabajo educativo de las instituciones.

Articular lo administrativo – normativo, con lo estratégico político de la gestión, requiere atender a situaciones y contextos distintos y variados que pueden ser visualizados como nodos para la acción estratégica y entre otros se consideran los siguientes:

- Considerar que los centros educativos deben ser espacios de transparencia institucional, de participación ciudadana y ser espacios donde se concretizan las políticas educativas.
- Propiciar la participación de las escuelas en los procesos sociales, políticos y culturales y no solamente en lo educativo.

También la gestión debe atender a la complejidad, a lo contradictorio de los distintos y múltiples contextos de socialización y de las lógicas subyacentes, simultáneas, cuya manifestación es diferente en cada espacio y para cada escenario. (Conflictos, resistencias y consensos).

Considerar que las redes de visión y sentidos en el estudio de la gestión, se dan en perspectivas de lo micro a lo macro; donde lo micro es la realización de lo macro. Esto permitirá el análisis de las propuestas y la dimensión de las políticas a través de evaluar las agendas específicas y sus impactos sociales.

La gestión como una estrategia se mueve en los campos de la política educativa y de las prácticas y estrategias de operación institucional, unidos para construir una respuesta a las necesidades sociales y educativas.

El trabajo institucional, supone la participación y actuación de distintos y diferentes agentes sociales y educativos; pues toda organización en gran medida es producto de lo que sus sujetos participantes hagan, a través de una red de acciones y funciones que relacionen los espacios de formación con las escuelas de educación básica a través de la supervisión y evaluación procesual y final por parte de los responsables de la formación docente en las Secretarías de Educación Estatales.

El estudio de la gestión debe trabajarse en el marco de lo posible; en una práctica incluyente y en la realización de acciones viables y pertinentes; todo esto en un contexto de compromiso y responsabilidades compartidas; pues al articular; demandas, acciones y resultados, se construye una práctica de la *ciudadanía*.

La gestión educativa en una institución educativa, presenta dos áreas bien definidas: la gestión pedagógica y la gestión administrativa.

2.4.1. La gestión administrativa

El tema de Gestión Educativa se abordará en un primer momento resignificando el concepto de gestión, luego profundizar sobre la gestión escolar y por último el de Gestión directiva en las instituciones educativas.

El significado de la palabra gestión surge a partir del concepto de management o administración y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social. Un sistema de gestión debe garantizar la aplicación de procesos eficaces en cualquier entidad y debe incluir funciones básicas gerenciales, como la aplicación de conceptos, dirección, organización, ejecución de actividades, control, resultados, evaluación y mejoramiento en los puntos débiles según los requerimientos de la comunidad, en este caso, educativa Martínez (2006).

En la cotidianidad se puede observar cómo los términos de gestión y administración son utilizados sin diferenciación alguna, creando un cuerpo tan complejo que se hace muy difícil separarlos y caracterizarlos ya que si bien viven en constante comunión también es cierto que en espacios tales como el educativo cada uno tiene matices diferentes.

Cassasús (2002) muestra una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, definiendo esta como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 49) O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

2.4.2. Definición de gestión administrativa

Se refiere al conjunto de funciones administrativas que debe realizar el centro educativo referido a: planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades educativas. UCV; (2005, p.65).

Teniendo en cuenta que los aprendizajes de los estudiantes son el núcleo de toda práctica educativa y referencia central de la calidad educativa; la gestión administrativa debe estar encaminada hacia tal fin y actuar como un medio, para que la institución educativa dirija su trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la gestión administrativa se encarga de las funciones de: planificación, organización, dirección y control.

La administración constituye una importante actividad en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las organizaciones, las mismas que no podrían alcanzar el éxito sin un cierto grado de

compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy, donde los retos de la competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obliga a las organizaciones e instituciones educativas, en este caso, a aprovechar en mayor grado las iniciativas y creatividad de todos sus actores.

A manera de ejemplificar lo señalado, citamos el caso nuestro donde se plantea una meta institucional de alcanzar la calidad de aprendizaje en los niños a partir de mejorar la calidad de los maestros, como una forma de frenar la migración y garantizar la permanencia de los educandos en esta institución educativa que tiene limitaciones.

La administración educativa es entendida, según Calero (1992), como “el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

Siguiendo esta línea, la administración de la educación encierra un concepto mucho más amplio porque toma en cuenta no sólo a la escuela sino a todas las instituciones, medios, recursos y a la comunidad en general, que directa o indirectamente, tienen que ver con la educación. Por tanto, la entenderemos como la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación para organizar la vida de la escuela con el fin de que todos los recursos materiales, humanos, técnicos y estructurales que la integran contribuyan en beneficio y servicio de los objetivos y fines de la educación

2.4.3. Procesos de administración de la educación

El proceso de administración de la educación comprende las funciones de planificación, organización, implementación y ejecución, control y evaluación. Estas

funciones se ejecutan para determinar y satisfacer los objetivos mediante los recursos humanos y financieros. Por ello, cada una de estas funciones o etapas de la aplicación requiere fundamentalmente de un buen entendimiento de los objetivos, recursos y entorno en el cual se opera y de las convicciones de quienes la dirigen. Stoner (2004, p.34)

Entendiéndose por **Planificación**, la previsión de lo que ha de hacerse y la determinación de los medios para alcanzar el objetivo. **Organización**, como el ordenamiento de la estructura institucional para la división del trabajo y para determinar las tareas de dirección, establecer las normas reglamentarias y definir la estructura de comunicación. **Ejecución**, como la puesta en marcha de los procesos donde se toman decisiones, se da orientaciones, se emite órdenes e instrucciones mediante la comunicación, motivación y liderazgo, y se supervisa el trabajo. Y **Control**, entendido como la evaluación de todo el proceso educativo, verificando su funcionamiento en forma periódica.

Este proceso administrativo, llamado también “proceso gerencial”, no es lineal, sino un proceso circular e integrador, que implica todo un conjunto de actividades continuas, pasos, etapas u operaciones que en la práctica están entrelazadas e interrelacionadas. Por esta razón, “la organización educacional no se puede entender sin ver la totalidad de sus interacciones internas y externas. La escuela no es un sistema cerrado, pues tanto los problemas pedagógicos y administrativos constituyen un conjunto de dimensiones interrelacionados que, por ello, deben ser abordados en una visión integral en la gestión educativa”. Tedesco (2003, p.31)

2.4.5. La gerencia escolar

Aquino (2010, p.49), sostiene que: “Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y

dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un procesos de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades”. Al respecto, Ruiz (1992, p.12) expresa: El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos.

Por otra parte, Marsh (1987, p.7), considera la gerencia como un arte, una ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa. El término gerencia ha sido de especial interés durante la última década, por todo lo que ella implica, cabe señalar que en un principio, dicho término estaba relacionado exclusivamente con las organizaciones con fines de lucro, sin embargo con el paso de los años este término fue adoptado por otros tipos de organizaciones, entre ellas las educativas.

Este enfoque se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos.

2.4.6. Gestión Educativa Estratégica

En la actualidad el reto es complejo ya que se requiere empezar a propiciar la creación de un nuevo modelo para administrar y gestionar el funcionamiento de los centros educativos, en donde el eje central sea el desarrollo de capacidades,

habilidades, destrezas humanas, para responder a las nuevas tareas y saber llevarlas a cabo en un contexto social diferente y cambiante. Pérez (2010, p.30)

Por lo que se trata de construir un modelo de gestión educativa estratégica con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de rediseñar las competencias de los nuevos profesionales que demanda la sociedad.

Antes que nada, debemos puntualizar el concepto de estrategia en el que se afirma que para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el **cómo** de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Serna (2003, p. 246)

Lo más importante sobre éste análisis es potencializar nuestro trabajo de investigación que se define: Cómo diseñar una estrategia de gestión participativa que mejore los niveles de gestión institucional. Creemos que esta transformación supone transitar a partir de un modelo de administración educativa arraigado en el pasado, hacia un modelo con una perspectiva del presente hacia el futuro. Ya que sólo la transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar los centros educativos en óptimas condiciones para lograr avanzar hacia los objetivos planteados.

En este sentido, para modernizar el aparato administrativo y de gestión, es necesario hacer un análisis a diferentes propuestas nos permiten mirar con claridad y concretizar cuál sería la estrategia más adecuada para ser optimizar el trabajo cooperativo, de manera contextualizada readaptada y que nos permita estructurar nuestro sistema de gestión educativa institucional. Igualmente nos permite entender la importancia que asigna el autor a la aplicación de nuevas estrategias de trabajo e innovación en los diferentes campos de la actividad humana.

En este proceso de cambio; el sentir y el deseo de la comunidad educativa es que superando todo tipo de discrepancias y distanciamientos, es hora de cooperar para desarrollar un esquema de gestión donde todos participen, que este cambio refleje la pertinencia de que alguien tome en sus manos un nuevo modelo de gestión educativa o de organización escolar.

En otras palabras las estrategias resultan de responder preguntas como: ¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto?, ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?

2.5. La Gestión Pedagógica y liderazgo del Director

Es vista como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la curricula y la traduce en una planeación didáctica, al igual la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres/madres de familia para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos.

Es importante mencionar que el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Pero, para que el director de un centro educativo pueda desarrollar un liderazgo, no sólo se necesita conocimiento del sector, sino que también requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas. Pérez (2010, p.39,40)

Este tipo de liderazgo directivo es efectivo, ya que es llevado a cabo por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, es el de preocuparse y

ocuparse del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. También se puede entender el liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras.

Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino, una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener una relación de colegas con los compañeros del centro escolar.

De los variados sistemas de liderazgo, se asume el liderazgo pedagógico transformacional puesto que se debe expresar una buena expresión carismática, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración. Estas características son las que definen a un líder transformador, ellos buscan incentivar y a elevar la confianza al personal a su cargo, para que sean más productivos y se sientan satisfechos.

Este tipo de liderazgo se constituye en una herramienta apropiada para la administración y gestión de los centros educativos, porque promueve la innovación y con ello la mejora continua, a través de entender el cambio como una característica inevitable de las organizaciones, por las permanentes demandas del sistema social, que recibe influencias condicionadas de los avances científicos y tecnológicos acelerados; exigiendo de las organizaciones educativas respuestas encaminadas a satisfacer las necesidades de formación de recurso humano, que posea las competencias necesarias para la administración, gestión y producción de bienes y servicios.

3. Definición de términos básicos

Administración educativa

La Administración de la Educación es un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones escolares y que es conducida por un agente, el cual debe consolidarse en la institución educativa dentro de un marco de liderazgo transformacional. Pérez (2010, p.27)

Círculos de calidad

Un círculo de calidad educativa es un equipo de trabajo conformado por estudiantes de un mismo curso, que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen en horarios de clase, para analizar y buscar soluciones a problemas que se proponen en la asignatura o tema. Pérez (2007: p.12)

Comportamiento organizacional

Es el campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen dentro de la organización y donde se aplica todo el conocimiento para que las organizaciones trabajen de manera eficiente, ayudando a los individuos a influir sobre el comportamiento de los otros, puesto que sólo por medio de actividades entrelazadas y coordinadas se pueden lograr algo que tenga consecuencia en la vida de la organización. Tephén (2009, p.12)

Comunicación

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. Gómez (2003, p.24)

Cultura organizacional

Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella. García (2008, p.9)

Gestión

Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control. Cedano (2004, p.21)

Gestión administrativa

Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa. Pozner (2002, p.19)

Gestión escolar

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. Chiavenato (2002, p.34)

La Gestión Institucional

Se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Cedano (2004, p.23)

La Gerencia Educativa

La gerencia educativa es un proceso de conducción planificada de un entorno organizacional. Desde este punto de vista social se puede considerar a la gerencia educativa como una herramienta verdaderamente útil para los gerentes educativos, ya que tiene inherencia directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. (Martins, 2009, p.9)

Liderazgo

Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. Flores (2011, p.9)

Proceso de acreditación

Proceso conducente al reconocimiento formal del cumplimiento por una institución o programa educativo, de los estándares y criterios de calidad establecidos por el órgano operador, compuesto por las etapas de autoevaluación, evaluación externa y acreditación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Hipótesis de investigación

La aplicación del enfoque de los círculos de calidad, mejora significativamente la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014.

2. Variables

Variable Independiente

Enfoque de los círculos de calidad

Técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo (Amsdem, 2004, p. 3).

Variable Dependiente

Gestión institucional

La gestión institucional puede entenderse como el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr determinados fines o metas. Estos fines, metas o propósitos, pueden ser perseguidos por personas, instituciones o empresas, tanto públicas como privadas. Carrasco (2002, p. 43)

3. Matriz de Operacionalización de variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrum. Escala valoración
Gestión institucional	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto Educativo Institucional ▪ Plan Anual de Trabajo visualiza las necesidades de la I. E. ▪ Presupuesto acorde con el Plan Anual de Trabajo ▪ Participación total de los docentes en la planificación. ▪ Se toma en cuenta el diagnóstico situacional de la comunidad y de la institución educativa. ▪ Los objetivos de la planificación responden al PAT y PEI. ▪ Se plantean metas y objetivos consensuados. ▪ Plan de mejora consensuado. ▪ El Director coordina acciones de planificación con otros estamentos interno de la comunidad educativa 	<p>Técnica Observación</p> <p>Instrumento: Guía observac.</p> <p>Escala:</p> <p>5. Eficiente 4. Casi eficiente 3. Regular 2. Poco adecuada 1. Deficiente</p>
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigrama participativo. ▪ Reglamento Interno inspirado en la misión y visión institucional. ▪ Infraestructura suficiente y adecuada. ▪ Existencia de equipos de trabajo. ▪ Responsabilidad de comisiones de trabajo. ▪ El equipo docente tiene objetivos y metas definidas. ▪ Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados. ▪ El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa 	

	Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados. ▪ La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión. ▪ El desempeño del personal administrativo ▪ Clima institucional óptimo en el área administrativa. ▪ Archivo documentario bien organizado. ▪ Toma de decisiones las hace personalmente el Director ▪ Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben. ▪ Soporte tecnológico 	
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se hacen acciones de control en la labor del Director. ▪ Hay un sistema de control interno ▪ Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión. ▪ Utilización óptima de los recursos ▪ El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente. 	
	Proyección Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones de trabajo mancomunado con la comunidad ▪ Proyección social de la institución educativa. ▪ Convenios interinstitucionales ▪ Imagen institucional ▪ Se tienen alianzas estratégicas con la comunidad. ▪ Comunicación asertiva entre los actores educativos y las autoridades locales ▪ Redes de apoyo para la gestión en el desarrollo local. 	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrum. Escala valoración
Círculos de calidad.	Liderazgo del Director	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige a la institución educativa en forma democrática. ▪ Se reconoce méritos y logros en la función directiva del Director. ▪ Estimula a sus trabajadores para una mejor producción en su trabajo ▪ El Director demuestra un carácter amical y firme en sus decisiones. ▪ Las decisiones que se toman son de consenso. ▪ Todos muestran una actitud de cambio ▪ Transmite entusiasmo y confianza, estimulando el desafío por descubrir y emprender nuevos proyectos o posibilidades ▪ Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional 	<p>Técnica Observación</p> <p>Instrumento: Guía observac.</p> <p>Escala:</p> <p>5. Eficiente</p> <p>4. Casi eficiente</p> <p>3. Regular</p> <p>2. Poco adecuada</p> <p>1. Deficiente</p>
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional ▪ Planificación adecuadamente la gestión ▪ Los círculos de calidad se organizaron en base a los objetivos y metas trazadas. ▪ Flujo de comunicación viable en la estructura organizacional ▪ Flujograma dinámico en el trámite al usuario ▪ Los círculos de calidad están constituidos en comisiones de trabajo ▪ Se tiene amplio conocimiento de círculos de calidad ▪ Clarifica roles y funciones de los miembros de la unidad u organización según corresponda. 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos humanos con capacidad para el trabajo integral en la institución Educativa. ▪ Dosificación del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas 	
	Seguimiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión y monitoreo oportuno y de alta confiabilidad. ▪ Presupuesto para las actividades programas ▪ Se evalúa la gestión y se toman decisiones. ▪ Se toma en cuenta las potencialidades de su personal para el logro de los objetivos de la organización ▪ Diseña mecanismos de control y productividad del personal a su cargo evaluando las acciones de mejora en torno a los resultados obtenidos. 	
	Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones con la comunidad ▪ Relación con los PP.FF. ▪ Comunicación asertiva entre los actores educativos. ▪ El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios ▪ Se coordinan esfuerzos con otros estamentos para mantener un clima organizacional óptimo. ▪ El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de los maestros. ▪ Respeto a quienes no comparten sus valores e ideas. 	

4. Población y muestra

La constituyeron 12 docentes, incluyendo al director de la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias, provincia Jaén.

5. Unidad de análisis

Lo constituyeron cada uno de los docentes de la Institución Educativa, incluyendo al Director, puesto que cada uno de ellos ha sido tomado en cuenta para recoger información antes y después de la experiencia.

6. Tipo de investigación

Es aplicativo.- En la medida que se aplica el modelo para mejorar una situación problemática.

La investigación aplicada se desarrolla a partir de un objetivo en términos del diseño y validación de un modelo, sistema, metodología, etc.; tendiente a mejorar procesos, actividades o “formas de hacer” de una organización u otra clase de sistemas.

7. Diseño de investigación

El diseño es pre experimental con un solo grupo, antes y después, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

GE: Grupo de estudio

X : Variable (Aplicación círculos de calidad)

$O_1 - O_2$: Observación 1 y 2, de la Variable Dependiente en el grupo experimental.

8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

8.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recabar la información se aplicó la guía de observación el cual permitió contar con la información respecto a la gestión institucional y de los círculos de calidad.

Este instrumento consta de cuatro dimensiones para la variable Círculos de Calidad: Liderazgo del director, organización, seguimiento estratégico y relaciones humanas y con 30 ítems. Para la variable gestión institucional se cuenta con cinco dimensiones: planificación, organización, administrativa, control y proyección, con 36 ítems. (Ver Apéndice 1)

8.2. Procesamiento de datos

En el procesamiento de datos se utilizó el paquete estadístico Excel, para lo cual se han tabulado los datos recogidos en el instrumento aplicado, el mismo que se han procesado para expresarlo en gráficos estadísticos, así como también se hizo la interpretación correspondiente, dando lugar a elaborar la discusión de los resultados y las conclusiones de la investigación.

9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

En la presente investigación se emplearon como instrumento de recolección de datos a la guía de observación, la misma que fue validada por tres expertos, lo cual permitió contar con un instrumento pertinente. Cabe mencionar que este no tuvo ninguna observación o corrección, lo que indica que estuvo elaborado adecuadamente desde el inicio. (Ver Anexo 1)

La valoración del instrumento que fue la guía de observación se hizo mediante una lista de cotejo y con diez criterios, resultando que el instrumento tenga la valoración de excelente, la misma que fue refrendada por el docente del curso de investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente investigación, los resultados se describen mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos que es una guía de observación, la misma que se aplicó a los docente de la Institución Educativa N° 16058 del caserío Salabamba, distrito Las Pirias, para verificar el nivel de gestión institucional que vienen desarrollando cotidianamente al inicio del proceso y a la salida de la aplicación.

4.1. Presentación de resultados por dimensiones: Evaluación 1 y evaluación 2.

4.1.1. Planificación

Tabla 1: Nivel de planificación del proyecto educativo, plan anual de trabajo, plan de mejora en %

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Deficiente	79,63%	4,63%
Regular	19,44%	28,70%
Buena	0,93%	61,11%
Excelente	0,00%	5,56%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Interpretación

En la Tabla 1, correspondiente a la **variable gestión institucional**, en la dimensión **planificación**, se aprecia lo siguiente:

En la primera fase, aplicada la guía de observación, el 79,63% de los encuestados precisaron que la planificación ha sido deficiente, frente al 0,93% que precisaron que la planificación es buena.

En la segunda fase, aplicada la guía de observación, esta situación ha cambiado. Así pues, el 5,56% de los docentes y directivos encuestados, precisaron que la planificación es satisfactoria y el 61,11% expresaron que la planificación es buena.

Esto implica que la experiencia realizada de la aplicación de los círculos de calidad como modelo escolar en su dimensión **planificación**, ha sido positiva para el cambio institucional de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias.

4.1.2. Organización

Tabla 2: Nivel de organización en el reglamento interno, infraestructura, la participación ha sido en %

Valoración	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Deficiente	95,83%	12,50%
Regular	4,17%	19,79%
Buena	0,00%	62,5%
Excelente	0,00%	5,21%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Interpretación

En la Tabla 2, correspondiente a la **variable gestión institucional**, en la dimensión **organización**, se aprecia lo siguiente:

En la primera fase, aplicada la guía de observación, el 95,83% de los encuestados precisaron que la planificación ha sido deficiente, frente al 4,17% que precisaron que la organización es regular.

En la segunda fase, aplicada la guía de observación, esta situación ha cambiado. Así pues, el 5,21% de los docentes y directivos encuestados, precisaron que la organización es excelente y el 62,50% expresaron que la organización es buena.

Esto implica que la experiencia realizada de la aplicación de los círculos de calidad como modelo escolar en su dimensión **organización**, ha sido positiva para el cambio institucional de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias.

4.1.3. Administrativa

Tabla 3: Nivel administrativo ha sido direccionado en %

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Deficiente	80,21%	10,42%
Regular	17,71%	27,08%
Buena	2,08%	46,87%
Excelente	0,00%	15,63%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Interpretación

En la Tabla 3, correspondiente a la **variable gestión institucional**, en la dimensión **administrativa**, se aprecia lo siguiente:

En la primera fase, aplicada la guía de observación, el 80,21% de los encuestados precisaron que la administración ha sido deficiente, frente al 2,08% que precisaron que la administración es buena.

En la segunda fase, aplicada la guía de observación, esta situación cambió, de manera tal que el 15,63% de los docentes y directivos encuestados, precisaron que la administración es excelente y el 46,87% expresaron que la administración es buena.

Esto implica que la experiencia realizada de la aplicación de los círculos de calidad como modelo escolar en su dimensión **administrativa**, ha sido positiva para el cambio institucional de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias.

4.1.4. Control

Tabla 4. Nivel de control ha sido direccionado administrativa y pedagógicamente expresado en %

Valoración	Guía observación	
	Primera Fase	Segunda Fase
Deficiente	91,67%	0,0%
Regular	6,67%	31,67%
Buena	1,66%	46,67%
Excelente	0,00%	21,66%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Interpretación

En la Tabla 4, correspondiente a la **variable gestión institucional**, en la dimensión **control**, se aprecia lo siguiente:

En la primera fase, aplicada la guía de observación, el 91,67% de los encuestados precisaron que el control ha sido deficiente, frente al 1,66% que precisaron que el control es bueno.

En la segunda fase, aplicada la guía de observación, esta situación cambió, de manera tal que el 21,66% de los docentes y directivos encuestados, precisaron que el control es excelente el 46,67% expresaron que es buena.

Esto implica que la experiencia realizada de la aplicación de los círculos de calidad como modelo escolar en su dimensión **control**, ha sido positiva para el cambio institucional de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias.

4.1.5. Proyección comunitaria

Tabla 5: Nivel de proyección se ha tenido en cuenta con el trabajo mancomunado, socialmente, aplicando estrategias a nivel institucional expresado en %

Nivel	Guía observación	
	Evaluación 1	Evaluación 2
Deficiente	86,90%	0,0%
Regular	9,52%	21,43%
Buena	3,57%	46,43%
Excelente	0,00%	32,14%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Interpretación

En la Tabla 5, correspondiente a la **variable gestión institucional**, en la dimensión **proyección**, se aprecia lo siguiente:

En la primera fase, aplicada la guía de observación, el 86,90% de los encuestados precisaron que la proyección ha sido deficiente, frente al 3,57% que precisaron que la proyección ha sido buena.

En la segunda fase, aplicada la guía de observación, esta situación cambió, de manera tal que el 32,14% de los docentes y directivos encuestados, precisaron que la proyección es excelente y el 46,43% expresaron que es buena.

Esto implica que la experiencia realizada de la aplicación de los círculos de calidad como modelo escolar en su dimensión **proyección**, ha sido positiva para el cambio institucional de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias.

4.2. Presentación de los resultados totales de la evaluación del objetivo general:

Evaluación 1 y evaluación 2

Tabla 6: Resultados de la evaluación del objetivo general.

Escala	Fases			
	Primera Fase		Segunda Fase	
	N	%	N	%
Deficiente	9	70.53%	0	0.00%
Regular	3	22.40%	3	20.20%
Buena	0	6.48%	6	55.99%
Excelente	0	0.59%	3	23.81%
TOTAL	12	100.00%	12	100.00%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Interpretación:

Según la tabla 6, con respecto a la evaluación del objetivo general, para determinar la eficacia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad en la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, se tiene que:

En la primera fase, aplicada la encuesta, el 70.53% de los docentes y directivos encuestados manifestaron que el enfoque de los círculos de calidad es deficiente la gestión, mientras que el 0.59% manifiesta que es excelente.

En la segunda fase, aplicada la encuesta, el 23.81% señalaron que el enfoque de los Círculos de Calidad es una experiencia excelente y el 55.99% expresaron que el enfoque de los Círculos de Calidad es bueno, en contraste con el 0% que señaló que es deficiente.

De todo esto, se concluye que la aplicación de los círculos de calidad, ha permitido mejorar sustancialmente la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16058 de salabamba.

Tabla 7. Evaluación de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058 – Salabamba. Año2014.

Dimensiones	Valoración	TIPO DE EVALUACION			
		Evaluación 1		Evaluación 2	
		N	%	N	%
Planificación	Deficiente	10	79,63%	1	4,63%
	Regular	2	19,44%	3	28,70%
	Buena	0	0,93%	7	61,11%
	Excelente	0	0,00%	1	5,56%
Organización	Deficiente	11	95,83%	2	12,50%
	Regular	1	4,17%	2	19,79%
	Buena	0	0,00%	7	62,5%
	Excelente	0	0,00%	1	5,21%
Administrativa	Deficiente	10	80,21%	1	10,42%
	Regular	2	17,71%	3	27,08%
	Buena	0	2,08%	6	46,87%
	Excelente	0	0,00%	2	15,63%
Control	Deficiente	11	91,67%	0	0,0%
	Regular	1	6,67%	4	31,67%
	Buena	0	1,66%	6	46,67%
	Excelente	0	0,00%	2	21,66%
Proyección	Deficiente	11	86,90%	0	0,0%
	Regular	1	9,52%	3	21,43%
	Buena	0	3,57%	5	46,43%
	Excelente	0	0,00%	4	32,14%

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Interpretación:

En la Tabla 7, respecto a la evaluación de la variable gestión institucional en la primera fase; antes de aplicada la experiencia, en la dimensión planificación de la

gestión institucional el 79,63% manifiesta que ésta es deficiente, mientras que el 0,93% manifiesta que es buena.

Respecto a la evaluación luego de aplicar la experiencia de círculos de calidad, el 5,56% manifiesta que es excelente y el 61,11% de los encuestados expresan que es buena la planificación, en contraste con el 4,63% que manifiestan que es deficiente.

Respecto a la dimensión organización de la gestión institucional, en la primera fase, el 95,83% manifiesta que ésta es deficiente, mientras que el 4,17% expresa que es regular.

La evaluación luego de aplicar la experiencia de círculos de calidad, el 5,21% manifiesta que es excelente y el 62,50% de los encuestados expresan que es buena la organización, en contraste con el 12,50% que manifiestan que es deficiente.

En la evaluación de la primera fase; es decir, antes de aplicada la experiencia se tiene que la dimensión administrativa de la gestión institucional, el 80,21% manifiesta que ésta es deficiente, en contraste con el 2,08% expresa que es buena.

La evaluación luego de aplicar la experiencia de círculos de calidad, el 15,63% manifiesta que es excelente y el 46,87% de los encuestados expresan que es buena el aspecto administrativo, en contraste con el 10,42% que manifiestan que es deficiente.

Respecto a la dimensión control de la gestión institucional, en la primera fase, el 91,67% manifiesta que éste es deficiente, mientras que el 1,66% expresa que es buena.

La evaluación luego de aplicar la experiencia de círculos de calidad, el 21,66% manifiesta que la dimensión control es excelente y el 46,67% de los encuestados expresan que es bueno.

Así mismo, para la dimensión proyección, en la primera fase; es decir, antes de aplicada la experiencia, el 86,90% manifiesta que éste es deficiente, mientras que el 3,57% expresa que es buena.

La evaluación luego de aplicar la experiencia de círculos de calidad, el 32,14% manifiesta que es excelente y el 46,43% de los encuestados expresan que es buena la proyección.

Concluyendo, el enfoque de Círculos de Calidad ha permitido mejorar la planificación, la organización, administración, control y la proyección como elementos claves de la gestión institucional.

4.3. Prueba de hipótesis.

Hipótesis Alternativa

H₁: La aplicación del enfoque de los círculos de calidad mejora significativamente la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias.

H₀: La aplicación del enfoque de los círculos de calidad no mejora la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias

Tabla 8: Prueba de hipótesis

Gestión Institucional	Diferencias emparejadas					T	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Post test - Pre Test	3,1	4,614109	1,05	-2,093	2,093	21,29	19	,000

Fuente: Guía de observación aplicada a los docentes de la I. E. N° 16058 Salabamba. 2014.

Nivel de significancia: 0,025 bilateral $T_t = 2,093$; para 19 grados de libertad.

Regla de decisión:

Si $T_t < T_c$ Rechazamos H_0

Como $2,093 < 21,290$

Descripción:

Por lo tanto, de los resultados obtenidos comparando la primera fase con la segunda fase, se constata la significatividad de la aplicación de los círculos de calidad, lo que implica que se consolida la hipótesis planteada.

Esto implica: Es altamente significativa los resultados de la aplicación de los círculos de calidad para la gestión institucional en la I. E. N° 16058 de Salabamba.

4.4. Discusión de resultados

La gestión institucional es considerada el enclave de todo el proceso educativo que se desarrolla en un contexto organizacional y específicamente en las instituciones educativas, de manera específica en la institución educativa N° 16058 de Salabamba.

Hay que resaltar que los cambios que propulsa el Ministerio de Educación desde el año 2012, parten de la premisa que hay que gerenciar a la educación como un proceso holístico, integral, para cerciorarse de sus problemas e ir dándole el tratamiento correspondiente a fin de lograr buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes que es el fin de la propuesta.

A través de este estudio, se logró tener una mejor visión de cómo trabajar innovadoramente aplicando el enfoque de los Círculos de Calidad, los que en opinión de Palomo (2010), consiste en la formación de equipos continuos en el tiempo. Esto

es lo que precisamente se ha aplicado como experiencia, lo que ha permitido propulsar logros tanto en la gestión institucional como en la mejora de aprendizajes fundamentales que se han planteado como política institucional.

Se sabe que la gestión institucional es el motor que direcciona a la institución educativa como entidad pública; sin embargo, en muchos casos como es el nuestro, las limitaciones de recursos, la ineficacia para administrar y el poco conocimiento sobre administración, no sólo de parte del Director, sino además de los docentes, permite que se presenten problemas a veces irreversibles como el caos y una mala imagen institucional.

Este trabajo de investigación permitió tener una mejor visión para proponer alternativas que produzcan cambios cualitativos en el servicio integral que se brinda. En este sentido, se coincide con Cedano H. (2004, P.71), en su investigación denominada: Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares de Colombia; en la que sostiene que “La organización jerárquica más tradicional debe completarse con la existencia de grupos de trabajo en distintos niveles en función de los proyectos que se desarrollen en la escuela y recomienda que debe haber un liderazgo importante en cabeza del director y su equipo de gestión para establecer y mantener un equilibrio armónico entre lo administrativo, lo académico y lo pedagógico dentro de la vida de la institución”. En efecto, en el mismo pensamiento se sostiene que si no hay liderazgo es difícil hacer un trabajo en equipo, de consenso, por lo que los círculos de calidad enfatizan en ello, el trabajar mancomunadamente en base a proyectos y planes orgánicos.

Con relación a la responsabilización en la gestión, Echebarría, Subirats, Longo, et.al. (2005, P.32), en su estudio denominado: Responsabilización de la gestión pública, realizado en la Universidad Central de Venezuela, señala que en la

actualidad, la gestión pública tienen que ser comprendidas como medios útiles para mejorar la gobernabilidad y gobernanza democráticas. En esta misma dirección, se considera que en el proceso de gestionar, las acciones se deben sincerar bajo un marco de participación democrática para lograr una óptima gobernabilidad. Los círculos de calidad siempre tienden a democratizar las acciones y esto es lo que permite un éxito esperado.

Finalmente en correspondencia a la eficacia y eficiencia de los círculos de calidad, al igual que Gutarra (2009), en su estudio denominado: Implementación de los círculos de calidad en el instituto superior Tecnológico –ITEC, realizado en Lima, Perú; también enfatiza que la metodología de los Círculos de Calidad enmarcado en un Proyecto de avance estratégico produce incrementos definitivos por los objetivos de los propios proyectos. Suelen ser de la implantación de procesos nuevos, o de revisión de los procesos existentes llevados a cabo por equipos específicos.

Se ha determinado que la aplicación del enfoque de círculos de calidad, es un buen aporte a las mejoras continuas, promoviendo siempre la gestión participativa de sus trabajadores, resaltar el trabajo en equipo desarrollar valores y mejorar las relaciones humanas, entre otros aspectos, dentro del marco de la gestión institucional.

Por estas razones, los objetivos planteados han sido debidamente consolidados en el curso de la investigación, así de este modo, tal como lo señala el objetivo general, se ha demostrado que la aplicación del enfoque de los Círculos de Calidad, esto mejora la gestión institucional de la Institución Educativa. N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén.

Subsecuentemente, se ha logrado incorporar el nuevo concepto de gestión y de organización escolar al asumiendo la teoría de la proactividad organizacional, en la que en opinión de Etxebarria, Begonia y Sánchez (2008, p.35), reconoce que las organizaciones proactivas son las que tienen como eje competitivo la búsqueda de la innovación. Buscan de modo continuo el liderazgo en sus mercados, mediante el proceso de innovación en productos, servicios o procesos.

En este camino, las innovaciones que provocarán sus líderes serán aprovechadas por las organizaciones adaptativas, aunque esto servirá para que continuamente busquen la innovación con el fin de aprovechar los beneficios iniciales del lanzamiento del producto o servicio.

La hipótesis central estaba orientada a mejorar la gestión institucional, en la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén. Mediante la aplicación del enfoque de los Círculos de Calidad, basado en la teoría de la proactividad organizacional, que busca asumir un liderazgo y control de calidad en cada una de las actividades que se desarrollan.

En términos generales y tal como se ha planteado en el resumen se ha logrado superar sustancialmente los aspectos negativos y/o limitaciones que se encontraban cotidianamente bajo un esquema tradicional de la gestión institucional que era la rutina y la inercia de acción, sin tomar en cuenta aspectos teóricos científicos del proceso de gestión.

CONCLUSIONES

1. Existe una mejora significativa en la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014. Tal como se ha comprobado de la contrastación de hipótesis, aceptando la planteada. (Tabla 10).
2. Con la aplicación de los Círculos de Calidad, como una experiencia de desarrollo de la gestión institucional en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias, con ello se ha mejorado significativamente en las dimensiones de planificación, organización, administración, control y proyección comunitaria.
3. Se ha podido comprobar que la aplicación del enfoque de los círculos de calidad ha sido altamente significativa en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias, tal como sea podido comprobar con la contrastación de hipótesis, en la que es buena la gestión institucional.

SUGERENCIAS

- 1.** Al Director de la Institución Educativa No. 16058 de Salabamba implementar el enfoque de los círculos de calidad para la mejora de la gestión institucional.
- 2.** A los docentes de la Institución Educativa No. 16058 de Salabamba que conformen círculos de calidad para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba.
- 3.** A los especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, asesorar a las instituciones educativas para gerenciar armónicamente con mecanismos innovadores para generar cambios cualitativos y prácticas en la comunidad educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, A. (2002). *La violencia escolar demanda intervención en el centro escolar, entorno familiar y a nivel social*. s/c.: Disponible en www.primaria.profes.net/archivo2.asp?id_contenido=33499 .
- Agüero, J. O. (2007). *Teoría de la Administración: un Campo Fragmentado y Multifacético* Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.: Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/26536326/Tesis-Gestion-Institucional-y-Pedagogic-A-Con-Presentacion-Datos>.
- Amsdem, R. (2004). *Una mirada a los círculos de calidad*. México: Edit. McGraw Hill.
- Antúnez, S. (2008). *Claves para la organización de centros escolares*. . Barcelona: Edit. Horsori. 5º Edic.
- Aquino, H. (2011). *La gerencia de aula y aprendizaje*. s/c.: Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/12933/gerencia-aula-aprendizaje.html>.
- Aramayo, O. &. (2007). *Comunicaciones, políticas públicas y estrategias de desarrollo*. Chile: Disponible en: http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf.
- Ascoy Villanueva, S. (2002). *Aplicación de un Modelo de Evaluación Institucional Basado en el Enfoque Estratégico en la Valoración de la Calidad de Gestión Educativa del C.E.N. "Santa Rosa" de la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Barnett, W. G. (2004). *Un Modelo Evolutivo de Funcionamiento de la organización*. s/e.: Diario de Dirección Estratégica. vol. 15, Nº 1.
- Begoña Etxebarria Robledo, M. y. (2008: P.158.). *Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional*. España.: Disponible en: http://www.ehu.es/documents/2069587/2113963/15_10.pdf.
- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España.: Edit. La Muralla.
- Boh, J. (2005). *Los Aspectos Relacionados con los Conflictos que se Producen en el Colegio Santa María de Lo Cañas de la Comuna de Santiago, desde la Perspectiva de los Sujetos Integrantes de esta Unidad Educativa en el Año 2004*. Chile: Disponible en: [http://www.alipso.com/monografias3/El conflicto en una Institucion escolar/index.php](http://www.alipso.com/monografias3/El%20conflicto%20en%20una%20Institucion%20escolar/index.php).
- Carrasco Díaz, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional*. Lima: Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/carrasco_ds.pdf.
- Casassús, J. (2002). *Cambios paradigmáticos en educación*. . San Pablo, Brazil: Revista Brasileira de educación.

- Ccallomamani Ccallomamani, C. R. (2009). *Estrategias de gestión educativa desde la perspectiva de directoras y directores del movimiento Fe y Alegría en Perú*. Lima, Perú: s/e.
- Cedano, H. F. (2004). *Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares*. Bogotá D.C., Colombia.
- Cedano, H. F. (2004). *Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares*. Bogotá D.C., Colombia.: s/e.
- Cerrud, A. (2002). *Proceso de planificación estratégica*. Disponible en: http://planificacionestrategica.blogspot.com/list/documentos_de_clase/proceso_de_planificaci%C3%B3n_estrategica.doc.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia.: Edit. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: México.: Edit. Mc Graw Hill Interamericana, 2006.Séptima edición. .
- Churnside, E. y. (2009). *Sociedad para el Avance de la Socioeconomía*. Costa Rica.: Compiladores y EDITORES 1º Edición. Academia de Centroamérica San José, Costa Rica,.
- Cuesta S.J., J. M. (1988). *Jaén de Bracamoros: historia y evangelización del siglo XVII*. Lima: Editorial Studium.
- David, F. R. (2009). *Concepto de la Administración Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall | 11ª Edición ISBN 970-26-0427-3.
- De Prada de Prado, J. (2009). *La mediación como estrategia de resolución de conflictos en el ámbito escolar*. Castilla y León, España.: Disponible en: <http://www.caritas.es/imagesrepository/CapitulosPublicaciones/927/>.
- Echebarría Ariznabarreta, L. E., Subirats Humet, J., Longo Martínez, F., & e. a. (2005). *Responsabilización y evaluación de la gestión pública*. Caracas, Venezuela: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Etxebarria Robledo, B. y. (2008.). *Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional*. España.: Disponible en: http://www.enpresadonostia.ehu.es/p256-content/es/contenidos/informacion/euempss_revista/es_revis.
- Evoli, J. (2007). *Planeación estratégica*. Caracas, Venezuela.
- Fernández Díaz, M. y. (2002). *Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar*. España: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol.3 Número. Disponible en: http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_0.htm.

- Fernández García, I. (2003). *La Educación entre pares: Los modelos del alumno ayudante y mediador escolar*. s/c.: Disponible en www.gh.profes.net/especiales2 .
- Fernández Vargas, L. M. (2013). *Planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa Inicial N° 006 Morro Solar - Jaén, año 2013*. Jaén, Perú: s/e.
- Ferradas Lora, I. M. (2004). *Modelo de Evaluación “Calidad Educativa 2002” para mejorar la Gestión Institucional del Colegio Particular La Inmaculada de la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo (Tesis). .
- Filho, L. (2004). *Organización y Administración Escolar*. Buenos Aires: Edit. Kapelusz. 3ra Edic.
- Flores Jiménez, I. (2011). *Liderazgo*. México.: Edit. Paidós.
- Fraunhofer Thompson, S. (2003). *Cultura Organizacional*. España: Editorial Paidós.
- Freeman, S. . (2004:P.34.). *Administración*. México. : Editorial Prentice-Hal.
- Gairin Sallan, J. (2000). *La Organización Escolar Contexto y Texto de Actuación*. Madrid, España.: Editorial Muralla S.A. .
- García Hoz, V. (2008). *Ambiente, organización y diseño educativo*. Madrid, España.: Edit. RIALP, 5 Edic.
- García Requena, F. (2002). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga, España: Ediciones Aljibe. 3° Edic.
- Gavilán Bouzas, P. (2007). *El trabajo cooperativo una alternativa eficaz para atender a la diversidad*. España.: Disponible en:<http://www2.uah.es/fit/CVPalomaGavilan.pdf>.
- Gimeno Sacristán, J. (2006). *Autoconcepto, sociabilidad y rendimiento*. Madrid, España. s/c.: Edit. I.N.C.I.E. 4° Edic.
- Gómez camarero, C. (2003). *Las nuevas formas de comunicación de la administración*. Málaga, España.: Edit. Xiulux.
- Gómez Gallardo, L. M. (2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Lima, Perú: Disponible en:http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf.
- Gutarra Montalvo, V. A. (2009). *Implementación de los círculos de calidad en el instituto superior Tecnológico -ITEC*. Lima, Perú.: Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/gutarra_m_v/metodolog%C3%ADa.htm.

- Hernández Sampieri, R. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. . México.: Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana. Iztapalapa, 850 pp.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2003). *Metodología de la investigación*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.
- Hernández, R. F. (2003). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kast, F. y. (2004). *Administración en las organizaciones*. México: Edit. McGraw Hill.
- Koontz, H. y. (2006). *Administración, una perspectiva global*. México: Editorial MCGAGRAW HILL. 11a. edición.
- López Verde, J. (2005). *Aplicación de los círculos de calidad en una organización*. s/c.: Disponible en:file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Monograf%C3%ADa%20Aplicacion%20de%20os%20circulos%20de%20calidad.desbloqueado.pdf.
- Marsh, D. (2001). *Organizaciones educativas*. España.: s/e.
- Martins Pestana, F. Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica
- Martínez, C. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión*. Colombia: Disponible en:http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf.
- Martínez, D. F. (2000). *En la resolución de conflictos la mejor práctica es una buena teoría*. España: Disponible en <http://comunidadescolar.pntic.mec.es/713/experi.html>.
- Medina Rivilla, A. (2003). *Didáctica e interacción en el aula*. Bogotá: Editorial Cíncel.
- Mendoza, R. (2009). *El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional. Citado en: Molocho Becerra Nicanor. Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01*. Lima, Perú: Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/molocho_bn.pdf.
- Munive Hernández, G. E. (2010). *Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes. Estudio realizado en una Institución Educativa Pública*. Lima, Perú: s/e.
- Palomo Izquierdo, F. J. (2010). *Círculos de Calidad. Teoría y práctica"*. s/c.: Boixareu editores.

- Palomo Izquierdo, F. J. (2010). *Círculos de Calidad. Teoría y práctica*". s/c.: Boixareu editores.
- Peiró, J. M. (2004). *Círculos de calidad*. adrid, España: Editorial Eudema.
- Pérez Mantilla, M. (2007). *Los círculos de calidad*. Perú. : Disponible en: www.monografias.com .
- Pérez Mantilla, M. A. (2010:P.27). *Los círculos de calidad en el aula*. Lima, Perú.: Disponible en: www.monografias.com .
- Pérez, J. J. (2010:p.30). *Administración y gestión educativa, liderazgo y ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio"*. Tegucigalpa, Honduras: s/e.
- Pozner, P. (2002). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires.: Editora. IIPE.
- Rentería, L. y Quintero F. (2009). *Diseño de una estrategia de Gestión Educativa, pra mejorar los niveles de convivencia escolar. Diseño de una estrategia de Gestión Educativa, pra mejorar los niveles de convivencia escolar*. . Bogotá y Colombia.: s/e.
- Rivas Tovar, L. A. (2007.). *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas Argentina*. s/: Disponible en: http://www.dachary.edu.ar/materias/sociologia/docs/MAPA_TEORIAS_ORGANIZACION_ORIENTACION_EMPRESAS.pdf.
- Rivera Carrascal, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables democráticas*. Lima,Perú: s/e.
- Rodríguez, N. ((2000)). *Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza. Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela*. Venezuela: EDUCERE No. 10, 2000. .
- Rodríguez, N. (2005). *Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza. En C. Monereo, La práctica del asesoramiento a examen*. Barcelona, Espala.: Edit. Grao.
- Rojas, L., Arapé, E., Díaz, B., & Rojas, A. y. (2005). *Diálogo y Conflicto. Revista Lingua Americana [Revista en línea]*.. Venezuela: Disponible: http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/lin/v9n17/art_05.pdf.
- Rozenblum c, S. (2004). *Mediación en la escuela*. . Buenos Aires , Argentina: Edit. Aique.
- Ruiz, L. (2010). *Gerencia en el Aula. Venezuela*. Venezuela: Edit. FEDUPEL. 4° Edic.
- Russomanno, A. V. (2001). *Experiencia de mediación escolar en la Costa de Argentina*. Argentina: Disponible en: www.mediacióneducativa.com.ar/experien24.html.

- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planificación estratégica*. Colombia: Edit. Norma.
- Sánchez Carlessi, R. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima.: Edit. Mantaro. (6ª.ed.).
- Sander, B. (2000). *Gestión educativa y calidad de vida*. s/c.: Disponible en: <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm>.
- Senge, P. e. (2004). *Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesan por la educación*. Bogotá, Colombia: Edit. Norma.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Editorial Panamericana Ltda - 3R Editores.
- Spitz, R. (2006). *El primer año de vida del niño: génesis de las primeras relaciones objetales*. Madrid.: Edit. Aguilar. 7º Edic.
- Stoner, J. E. (2004). *Administración*. México : Prentice Hall, México, 687 pp. sexta edición.
- Tajfel, H. (2004). *Grupos humanos y categorías sociales: estudios de psicología social*. . Barcelona, España: Edit. Herder. 5º Edic.
- Tapiero Vásquez, E. y. (2008). *La teoría neosistémico y la gestión institucional*. Antioquia, Colombia: volumen 11, número 2, pp. 213-226.
- Tedesco, J. C. (2003:P.31). *Nuevas estrategias de cambio educativo en América Latina. En: Necesidades básicas de aprendizaje. Estrategias de acción*. . Chile. UNESCOIDRC.: s/e.
- Teixidó Saballs, J. y. (2002). *Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión del aula de ESO; el afrontameinto de situaciones críticas*. . s/c.: Disponible en Rev.Elect.Interuniv.Form.Profr.
- Tephen P, R. (2009). *Comportamiento organizaciona. teoría y práctica*. México: Edit. Hispanoamericana. S.A.
- Teruel, M. d. (2000). *La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros*. s/c.: Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado.
- Thompson, P. C. (2004). *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Primera Edición.
- Thompson, P. C. (2004). *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen*. Colombia.: Grupo Editorial Norma. Cuarta Edición.
- Thompson, P. C. (2004: P.23). *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen*. Colombia: Grupo Editorial Norma. 5º. Edición.

Viñas, J. (2002). *Comunicación y participación en el centro y en el aula para la resolución de conflictos. En Casamayor. Cómo dar respuesta a los conflictos.* Barcelona, : Edit. Grao.

APÉNDICES/ ANEXOS

APÉNDICE 1

GUÍA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16058 DEL CASERÍO SALABAMBA, 2014. EVALUACIÓN 1 Y EVALUACIÓN 2.

Estimado colega docente:

La presente guía de evaluación tiene por finalidad de recopilar información respecto a la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, por lo que rogamos a usted nos brinde información veraz. Es anónima

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. Sexo		5. Nivel en el que labora		
H	M	I ()	P ()	S ()
2. Condición		6. Grado Académico		
N	C	Bachiller ()		
3. Tiempo Permanencia		Maestría ()		
		Doctorado ()		
4. Especialidad		Diplomado ()		
		II Especialidad ()		

II. VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Marca con una "X" la valoración que usted crea conveniente.

Dimensión: planificación	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Excelente
Proyecto Educativo Institucional				
Plan Anual de Trabajo visualiza las necesidades de la I. E.				
Presupuesto acorde con el Plan Anual de Trabajo				
Participación total de los docentes en la planificación.				
Se toma en cuenta el diagnóstico situacional de la comunidad y de la institución educativa.				
Los objetivos de la planificación responden al PAT y PEI.				
Se plantean metas y objetivos consensuados.				
Plan de mejora consensuado.				
El Director coordina acciones de planificación con otros estamentos interno de la comunidad educativa.				

Dimensión: Organización				
Organigrama participativo.				
Reglamento Interno inspirado en la misión y visión institucional.				
Infraestructura suficiente y adecuada.				
Existencia de equipos de trabajo.				
Responsabilidad de comisiones de trabajo.				
El equipo docente tiene objetivos y metas definidas.				
Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados.				
El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa.				
Dimensión: Administrativa				
Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados.				
La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión.				
El desempeño del personal administrativo				
Clima institucional óptimo en el área administrativa.				
Archivo documentario bien organizado.				
Toma de decisiones las hace personalmente el Director				
Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben.				
Soporte tecnológico				
Dimensión: Control				
Se hacen acciones de control en la labor del Director.				
Hay un sistema de control interno				
Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión.				
Utilización óptima de los recursos				
El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente.				
Dimensión: Proyección comunitaria				
Relaciones de trabajo mancomunado con la comunidad				
Proyección social de la institución educativa.				
Convenios interinstitucionales				
Imagen institucional				
Se tienen alianza estratégicas con la comunidad.				
Comunicación asertiva entre los actores educativos y las autoridades locales				
Redes de apoyo para la gestión en el desarrollo local.				

III. VARIABLE: ENFOQUE CÍRCULOS DE CALIDAD

Dimensión: Liderazgo del Director	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Excelente
Dirige a la institución educativa en forma democrática.				
Se reconoce méritos y logros en la función directiva del Director.				
Estimula a sus trabajadores para una mejor producción en su trabajo				
El Director demuestra un carácter amical y firme en sus decisiones.				
Las decisiones que se toman son de consenso.				
Todos muestran una actitud de cambio				
Trasmite entusiasmo y confianza, estimulando el desafío por descubrir y emprender nuevos proyectos o posibilidades.				
Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional.				
Dimensión: Organización				
Estructura organizacional				
Planificación adecuada a la gestión				
Los círculos de calidad se organizan en base a los objetivos y metas trazadas.				
Flujo de comunicación viable en la estructura organizacional				
Flujograma dinámico en el trámite al usuario				
Los círculos de calidad están constituidos en comisiones de trabajo				
Se tiene amplio conocimiento de círculos de calidad				
Clarifica roles y funciones de los miembros de la unidad u organización según corresponda.				
Recursos humanos con capacidad para el trabajo				

integral en la Institución Educativa.				
Dosificación del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas.				
Dimensión: seguimiento estratégico				
Supervisión y monitoreo oportuno y de alta confiabilidad.				
Presupuesto para las actividades programadas				
Se evalúa la gestión y se toman decisiones.				
Se toma en cuenta las potencialidades de su personal para el logro de los objetivos de la organización				
Diseña mecanismos de control y productividad del personal a su cargo evaluando las acciones de mejora en torno a los resultados obtenidos.				
Dimensión: relaciones humanas				
Relaciones con la comunidad				
Relación con los PP.FF.				
Comunicación asertiva entre los actores educativos.				
El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios				
Se coordinan esfuerzos con otros estamentos para mantener un clima organizacional óptimo.				
El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de los maestros.				
Respeto a quienes no comparten sus valores e ideas.				

APÉNDICE 2.

RÚBRICA DE EVALUACIÓN 01

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: PLANIFICACIÓN

Dimensión: planificación	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Excelente
1. Proyecto Educativo Institucional	<p>1. El PEI ha sido elaborado por el director y un grupo de docentes y/o es copia del anterior.</p> <p>2. El PEI no recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PEN y del PER en un marco de contextualización y participación.</p> <p>3. El PEI no recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PER en un marco de contextualización y participación.</p> <p>4. El PEI cuenta con visión y misión con propuesta pedagógica y de gestión con escasa articulación</p>	<p>1. El PEI ha sido elaborado con participación del director, integrantes del CONEI y representantes de docentes, estudiantes y padres de familia.</p> <p>2. El PEI recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PEN en un marco de contextualización y participación.</p> <p>3. El PEI no recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PER en un marco de contextualización y participación.</p> <p>4. El PEI cuenta con visión y misión, propuesta pedagógica y de gestión con escasa articulación</p>	<p>1. El PEI ha sido elaborado con participación del director, integrantes del CONEI y representantes de docentes, estudiantes y padres de familia.</p> <p>2. El PEI recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PEN en un marco de contextualización y participación.</p> <p>3. El PEI recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PER en un marco de contextualización y participación.</p> <p>4. El PEI cuenta con visión y misión, propuesta pedagógica y de gestión, con escasa articulación</p>	<p>1. El PEI ha sido elaborado con participación del director, integrantes del CONEI y representantes de docentes, estudiantes y padres de familia.</p> <p>2. El PEI recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PEN en un marco de contextualización y participación.</p> <p>3. El PEI recoge los lineamientos, recomendaciones de política y alcances del PER en un marco de contextualización y participación.</p> <p>4. El PEI cuenta con visión y misión, propuesta pedagógica y de gestión articuladas y coherentes</p>
1. Plan Anual de Trabajo visualiza las necesidades de la I. E.	<p>1. La I.E. cuenta con un Plan de Trabajo pero no fue elaborado de manera concertada y participativa.</p> <p>2. El Plan de Trabajo no fue aprobado en asamblea y no fue comunicado de manera oportuna a la UGEL..</p> <p>3. El Plan de trabajo no considera actividades de autoevaluación y acreditación acorde con la normatividad del MINEDU o IPEBA pero sin metas, plazos o resultados claros.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un Plan de Trabajo elaborado de manera concertada y participativa: CONEI, APAFFA.</p> <p>2. El Plan de Trabajo ha sido aprobado en asamblea pero no fue comunicado de manera oportuna a la UGEL. .</p> <p>3. El Plan de trabajo considera actividades de autoevaluación y acreditación acorde con la normatividad del MINEDU o IPEBA pero sin metas, plazos o resultados claros.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un Plan de Trabajo elaborado de manera concertada y participativa: CONEI, APAFFA.</p> <p>2. El Plan de Trabajo ha sido aprobado en asamblea y comunicado a la UGEL de manera oportuna, (hasta una semana después de su aprobación).</p> <p>3. El Plan de trabajo considera actividades de autoevaluación y acreditación acorde con la normatividad del MINEDU o IPEBA pero sin metas, plazos o resultados claros.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un Plan de Trabajo elaborado de manera concertada y participativa: CONEI, APAFFA.</p> <p>2. El Plan de Trabajo ha sido aprobado en asamblea y comunicado a la UGEL de manera oportuna, (tres después de su aprobación).</p> <p>3. El Plan de trabajo considera actividades de autoevaluación y acreditación acorde con la normatividad del MINEDU o IPEBA, precisando metas plazos y resultados.</p>
2. Presupuesto acorde con el Plan Anual de Trabajo	<p>1. La I.E. no cuenta con un presupuesto pertinente, acorde con el Plan de Trabajo.</p> <p>2. El presupuesto no ha sido elaborado de manera concertada y sin la participación de técnicos.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un presupuesto pertinente, acorde con el Plan de Trabajo.</p> <p>2. El presupuesto no ha sido elaborado de manera concertada y sin la participación de técnicos.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un presupuesto pertinente, acorde con el Plan de Trabajo.</p> <p>2. El presupuesto ha sido elaborado de manera concertada pero sin la participación de técnicos.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un presupuesto pertinente, acorde con el Plan de Trabajo.</p> <p>2. El presupuesto ha sido elaborado de manera concertada y con participación de técnicos.</p>

3. Participación total de los docentes en la planificación.	1. El porcentaje de participación de los docentes en la planificación ha sido nulo o escaso y no hay documentos o registros pertinentes.	1. El porcentaje de participación de los docentes en la planificación ha sido el 50%. Se evidencia con las actas de reuniones asambleas y/o con otros documentos o registros pertinentes.	1. El porcentaje de participación de los docentes en la planificación ha sido el 80%. Se evidencia con las actas de reuniones asambleas y/o con otros documentos o registros pertinentes.	1. El porcentaje de participación de los docentes en la planificación ha sido el 100%. Se evidencia con las actas de reuniones asambleas y/o con otros documentos o registros pertinentes.
4. Se toma en cuenta el diagnóstico situacional de la comunidad y de la institución educativa.	1. En la planificación no se utilizan estrategias pertinentes para realizar el diagnóstico situacional: FODA, Árbol de Problemas u otros. 2. El diagnóstico situacional revela una débil contextualización, nula participación y sin el apoyo de expertos	1. En la planificación se utilizan estrategias pertinentes para realizar el diagnóstico situacional: FODA, Árbol de Problemas u otros. 2. El diagnóstico situacional revela una débil contextualización, con escasa participación y sin el apoyo de expertos.	1. En la planificación se utilizan estrategias pertinentes para realizar el diagnóstico situacional: FODA, Árbol de Problemas u otros. 2. El diagnóstico situacional ha sido elaborada de manera contextualizada, participativa, pero sin el apoyo de expertos.	1. En la planificación se utilizan estrategias pertinentes para realizar el diagnóstico situacional: FODA, Árbol de Problemas u otros. 2. El diagnóstico situacional ha sido elaborada de manera contextualizada, participativa y con el apoyo de expertos.
5. Los objetivos de la planificación responden al PAT y PEI.	1. Los objetivos de la planificación no demuestran objetivamente que están articulados con el PAT y el PEI. 2. Algunos de los objetivos del PAT y del PEI no están redactados con coherencia, claridad y pertinencia...	1. Los objetivos de la planificación demuestran objetivamente que están articulados con el PAT y el PEI. 2. Algunos de los objetivos del PAT y del PEI no están redactados con coherencia, claridad y pertinencia...	1. Los objetivos de la planificación demuestran que están articulados con el PAT y el PEI. 2. Un objetivo del PAT o del PEI no están redactados con coherencia, propiedad, claridad y pertinencia...	1. Los objetivos de la planificación demuestran objetivamente que están articulados con el PAT y el PEI. 2. Los objetivos del PAT y del PEI están redactados con coherencia, propiedad, claridad y pertinencia.
6. Se plantean metas y objetivos consensuados.	1. En la planificación no se plantean metas y objetivos coherentes y no han sido discutidos ni consensuados. 2. Las metas y objetivos son repeticiones de los años anteriores.	1. En la planificación se plantean metas y objetivos pero no han sido discutidos y consensuados de manera participativa, sin contar además con la ayuda de expertos. 2. Existen registros (actas) que evidencien el proceso de participación y de consenso.	1. En la planificación se plantean metas y objetivos que han sido discutidos y consensuados, de manera democrática y participativa, contando además con la ayuda de expertos. 2. Existen registros (actas) que evidencien el proceso de participación y de consenso.	1. En la planificación se plantean metas y objetivos que han sido discutidos y consensuados, de manera democrática y participativa, contando además con la ayuda de expertos. 2. Existen registros (documentos, medios de grabación u otros) que evidencien el proceso de participación y de consenso.
7. Plan de mejora consensuado.	1. La I.E, no cuenta con planes de mejora consensuados. 2. La elaboración del plan de mejora no ha sido de manera participativa ni y consensuada y sin el apoyo de expertos	1. La I.E, cuenta solo con un plan de mejora consensuado. 2. La elaboración del plan de mejora no ha sido de manera participativa y consensuada sin el apoyo de expertos	1. La I.E, cuenta con planes de mejora consensuados. 2. La elaboración del plan de mejora ha sido de manera participativa y consensuada sin el apoyo de expertos	1. LA I.E, cuenta con planes de mejora consensuados. 2. LA elaboración del plan de mejora ha sido de manera participativa y consensuada con apoyo de expertos.
8. El Director coordina acciones de planificación con otros estamentos interno de la comunidad educativa.	1. El Director nunca coordina acciones de planificación con los estamentos de la comunidad educativa:	2. El Director solo coordina acciones de planificación con algunos docentes.	3. El Director coordina acciones de planificación con todos los estamentos de la comunidad educativa: CONEI, APAFA, docentes.	4. El Director coordina acciones de planificación con todos los estamentos de la comunidad educativa: CONEI, APAFA, docentes, representante de la DESNA.

RÚBRICA DE EVALUACIÓN 02
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: ORGANIZACIÓN

Dimensión: organización	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Excelente
Organigrama participativo.	<p>1. La I.E. no cuenta con un organigrama actualizado. No ha sido elaborado de manera participativa ni con sin el apoyo de un experto.</p> <p>2. El organigrama no se publica ni difunde en por la comunidad educativa.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un organigrama pero no ha sido elaborado de manera participativa ni con el apoyo de un experto.</p> <p>2. El organigrama no se publica ni difunde en por la comunidad educativa.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un organigrama actualizado elaborado de manera participativa pero sin el apoyo de un experto.</p> <p>2. El organigrama se publica y difunde en un solo sitio para su conocimiento por la comunidad educativa.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un organigrama actualizado y elaborado de manera participativa y con el apoyo de un experto.</p> <p>2. El organigrama se publica y difunde en sitios estratégicos para su conocimiento por la comunidad educativa.</p>
Reglamento Interno inspirado en la misión y visión institucional.	<p>1. La I.E. no cuenta con un Reglamento Interno actualizado, acorde con la misión y visión institucional.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un Reglamento Interno, acorde con la misión y visión institucional, pero que no ha sido elaborado de manera participativa, menos con el apoyo de un experto.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un Reglamento Interno actualizado, acorde con la misión y visión institucional, elaborado de manera participativa, pero sin el apoyo de un experto.</p>	<p>1. La I.E. cuenta con un Reglamento Interno actualizado, acorde con la misión y visión institucional., elaborado de manera participativa y con el apoyo de un experto.</p>
Infraestructura suficiente y adecuada.	<p>1. Las paredes, ventanas, techos y pisos – independientemente del material no están en buen estado y no posibilitan un desarrollo aceptable de las labores educativas.</p> <p>2. La institución educativa nunca ha solicitado a las autoridades competentes y/o relevantes de la comunidad insumos, reparación o remodelación de las aulas, servicios e infraestructura pedagógica, recreativa en general</p> <p>3. Los niños y niñas tienen baños separados que se ajustan a las posibilidades o características de los servicios disponibles.</p> <p>4. La institución educativa no desarrolla acciones encaminadas a la conservación y mantenimiento de las Instalaciones deportivas y recreativas.</p>	<p>1. Las paredes, ventanas, techos y pisos – independientemente del material no están en buen estado y no posibilitan un desarrollo aceptable de las labores educativas.</p> <p>2. La institución educativa ha solicitado a las autoridades competentes y/o relevantes de la comunidad insumos, reparación o remodelación de las aulas, servicios e infraestructura pedagógica, recreativa en general</p> <p>3. Los niños y niñas tienen baños separados que se ajustan a las posibilidades o características de los servicios disponibles.</p> <p>4. La institución educativa no desarrolla acciones encaminadas a la conservación y mantenimiento de las Instalaciones deportivas y recreativas.</p>	<p>1. Las paredes, ventanas, techos y pisos – independientemente del material – están en buen estado de mantenimiento y posibilitan un desarrollo aceptable de las labores educativas.</p> <p>2. La institución educativa ha solicitado a las autoridades competentes y/o relevantes de la comunidad insumos, reparación o remodelación de las aulas, servicios e infraestructura pedagógica, recreativa en general</p> <p>3. Los niños y niñas tienen baños separados que se ajustan a las posibilidades o características de los servicios disponibles.</p> <p>4. La institución educativa no desarrolla acciones encaminadas a la conservación y mantenimiento de las Instalaciones deportivas y recreativas.</p>	<p>1. Las paredes, ventanas, techos y pisos – independientemente del material – están en buen estado de mantenimiento y posibilitan un desarrollo aceptable de las labores educativas.</p> <p>2. La institución educativa ha solicitado a las autoridades competentes y/o relevantes de la comunidad insumos, reparación o remodelación de las aulas, servicios e infraestructura pedagógica, recreativa en general</p> <p>3. Los niños y niñas tienen baños separados que se ajustan a las posibilidades o características de los servicios disponibles.</p> <p>4. La institución educativa desarrolla acciones encaminadas a la conservación y mantenimiento de las Instalaciones deportivas y recreativas.</p>
Existencia de equipos de trabajo.	<p>1. La I.E no cuenta con equipos de trabajo en docentes y estudiantes reconocidos oficialmente.</p> <p>2. Los docentes nunca se organizan en un</p>	<p>1. La I.E organiza de vez en cuando equipos de trabajo en docentes y estudiantes</p> <p>2. Los docentes nunca se organizan en un círculo de gestión de la calidad.</p>	<p>1. La I.E cuenta con equipos de trabajo en docentes y estudiantes reconocidos oficialmente.</p> <p>2. Los docentes se organizan en un círculo de gestión de la calidad.</p>	<p>1. La I.E cuenta con equipos de trabajo en docentes y estudiantes reconocidos oficialmente.</p> <p>2. Los docentes se organizan en un</p>

	círculo de gestión de la calidad. 3. Los docentes no promueven la organización de círculos de estudios entre los estudiantes.	3. Los docentes no promueven la organización de círculos de estudios entre los estudiantes.	3. Los docentes promueven la organización de círculos de estudios entre los estudiantes.	círculo de gestión de la calidad. 3. Los docentes promueven la organización de círculos de estudios entre los estudiantes.
Responsabilidad de comisiones de trabajo.	1. Las comisiones de trabajo nunca se organizan con responsabilidad menos demuestran sentido de pertenencia.	1. Las comisiones de trabajo algunas veces se organizan y actúan con responsabilidad.	1. Las comisiones de trabajo casi siempre se organizan con responsabilidad y actúan de manera sostenida con eficiencia y eficacia y con sentido de pertenencia.	1. Las comisiones de trabajo siempre se organizan con responsabilidad y actúan d con eficiencia y eficacia y con sentido de pertenencia.
El equipo docente tiene objetivos y metas definidas.	1. En la I.E. los docentes nunca se integran ni trabajan en equipo. 2. Los docentes no trabajan en equipo ni cumplen sus objetivos metas definidas.	1. En la I.E. los docentes pocas veces se integran, organizan y trabajan en equipo. 2. Los docentes pocas veces trabajan en equipo y casi no cumplen sus objetivos y metas definidas.	1. En la I.E. todos los docentes casi siempre se integran y organizan y trabajan en equipo. 2. Los docentes trabajan en equipo y casi siempre cumplen sus objetivos y metas definidas.	1. En la I.E. todos los docentes se integran y organizan y trabajan en equipo. 2. Los docentes trabajan en equipo y cumplen sus objetivos y metas definidas.
Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados.	1. La I.E. no cuenta con manuales de organización y de procedimientos vigentes .	1. La I.E. cuenta manuales de organización y de procedimientos pero no están actualizados..	1. La I.E. cuenta con MOF, TUPA actualizados pero no son difundidos en la comunidad educativa..	1. La I.E. cuenta con MOF, TUPA y otras herramientas de gestión actualizados y son difundidos en la comunidad educativa.
El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa.	1. El entorno organizacional no es adecuado al tipo de institución educativa. Los padres de familia no participan en las tareas programadas. 2. La comunidad no se identifica y no participa en el desarrollo institucional.	1. El entorno organizacional es regularmente adecuado al tipo de institución educativa. Los padres de familia casi no participan activamente en las tareas programadas. 2. La comunidad se identifica poco en el desarrollo institucional.	1. El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa. Los padres de familia participan de manera regular en las tareas programadas. 2. La comunidad se identifica y participa regularmente en el desarrollo institucional.	1. El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa. Los padres de familia participan activamente en las tareas programadas. 2. La comunidad se identifica y participa activamente en el desarrollo institucional.

RÚBRICA DE EVALUACIÓN 03
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: ADMINISTRATIVA

Dimensión: ADMINISTRATIVA	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Excelente
Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados.	1. Los actos administrativos nunca se transparentan. 2. La I.E. no cuenta con un buzón de quejas o sugerencias y un libro de reclamos.	1. Los actos administrativos casi siempre se transparentan. 2. La I.E. sólo cuenta con un buzón de quejas o sugerencias mas no un libro de reclamos.	1. Los actos administrativos casi siempre son transparentes, oportunos y adecuados. 2. La I.E. cuenta con un buzón de quejas o sugerencias y un libro de reclamos.	1. Los actos administrativos siempre son transparentes, oportunos y adecuados. 2. La I.E. cuenta con un buzón de quejas o sugerencias y un libro de reclamos.
La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión.	1. El Director nunca publica, no informa ni difunde el informe de su gestión.	1. El Director solo, informa anualmente con transparencia y documentación pertinente los resultados de su gestión.	1. El Director publica,, informa y difunde cada trimestre, con transparencia y documentación pertinente los avances o resultados de su gestión.	1. El Director publica,, informa y difunde cada bimestre, con transparencia y documentación pertinente los avances o resultados de su gestión.
El desempeño del personal administrativo	1. El desempeño del personal administrativo no es eficiente y eficaz. No conoce sus funciones ni cumple las tareas previstas. No se identifica con los objetivos institucionales. 2. El trato del personal administrativo no es asertivo ni amable.	1. El desempeño del personal administrativo pocas veces es eficiente y eficaz. Pocas veces cumplen sus funciones y tareas. Regularmente se identifica con los objetivos institucionales. 2. El trato del personal administrativo pocas veces es asertivo y amable.	1. El desempeño del personal administrativo casi siempre es eficiente y eficaz. Cumple la mayoría de funciones y tareas. Se identifica con los objetivos institucionales. 2. El trato del personal administrativo es casi siempre amable.	1. El desempeño del personal administrativo siempre es eficiente y eficaz. Cumple todas sus funciones y tareas. Se identifica con los objetivos institucionales. 2. El trato del personal administrativo es asertivo y amable.
Clima institucional óptimo en el área administrativa.	1. El clima institucional es deficiente porque existe antagonismo entre docentes. 2. El Director no demuestra capacidad de manejo para la solución de conflictos.	1. El clima institucional es regular. Los antagonismos y enfrentamientos son escasos. 2. El Director demuestra capacidad en el manejo de conflictos regular.	1. El clima institucional es bueno. Casi siempre se fomenta el respeto, la solidaridad y la colaboración entre docentes. 2. El Director demuestra un buen manejo de las habilidades sociales.	1. El clima institucional es excelente. Siempre se fomenta el respeto, la solidaridad y la colaboración entre docentes. 2. El Director es un reconocido líder en habilidades sociales y solución de conflictos.
Archivo documentario bien organizado.	1. La I.E. no cuenta con un sistema de organización del archivo documentario. 2. La documentación no se encuentra codificada ni en forma física ni virtual.	1. La I.E. cuenta no con un sistema de organización en proceso, para el manejo de archivo documentario. 2. La documentación se encuentra codificada y clasificada en forma física.	1. La I.E. cuenta con un sistema de organización en proceso, para el manejo de archivo documentario. 2. La documentación se encuentra codificada y clasificada en forma física y virtual.	1. La I.E. cuenta con un sistema de organización óptimo para el manejo de archivo documentario. 2. La documentación se encuentra codificada y clasificada en forma física y virtual.
Toma de decisiones las hace personalmente el Director	En la toma de decisiones siempre el Director busca un asesor. Nunca toma decisiones de riesgo.	En la toma de decisiones pocas veces el Director demuestra capacidad de autonomía y de liderazgo. Algunas veces requiere de asesores.	En la toma de decisiones casi siempre el Director demuestra capacidad de autonomía. Y de liderazgo. Pocas veces asume decisiones de riesgo. Algunas veces requiere de asesores.	En la toma de decisiones siempre el Director demuestra capacidad de autonomía y de liderazgo. Asume decisiones de riesgo con serenidad y reflexión y no requiere de asesores.

Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben.	Los padres de familia no se sienten satisfechos por .la pésima atención que reciben del director, docentes y administrativos.	Los padres de familia se sienten medianamente satisfechos por .la atención y trato reciben del director, docentes y administrativos.	Los padres de familia se sienten satisfechos por .la atención y trato amable que casi siempre reciben del director, docentes y administrativos.	Los padres de familia se sienten satisfechos por .la atención y trato amable que siempre reciben del director, docentes y administrativos.
Soporte tecnológico	La I.E cuenta no cuenta con recursos tecnológicos actualizados que deben estar al servicio de la labor pedagógica.	La I.E no cuenta con escasos recursos tecnológicos actualizados. Solo algunas computadoras que estás al servicio de la labor pedagógica.	La I.E cuenta con algunos recursos tecnológicos actualizados (radio, teléfono, fax, computadoras etc.) que están al servicio de la labor pedagógica.	La I.E cuenta con recursos tecnológicos actualizados (radio, teléfono, fax, computadoras etc.) e informáticos (correo electrónico, Web, etc.) y que están al servicio de la labor pedagógica.

RÚBRICA DE EVALUACIÓN 04
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: CONTROL

Dimensión: CONTROL	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Excelente
Se hacen acciones de control en la labor del Director.	1. La I.E. no cuenta con un plan de supervisión pedagógica y de control. 2. El Director no realiza acciones de supervisión.	1. La I.E. cuenta con un plan de supervisión pedagógica y de control. 2. El Director comunica anualmente los resultados de la supervisión. 3. El Director promueve anualmente la elaboración de planes de mejora pero no gestiona el apoyo técnico.	1. La I.E. cuenta con un plan de supervisión pedagógica y de control. 2. El Director comunica trimestralmente los resultados de la supervisión 3. El Director promueve la elaboración de planes de mejora pero no gestiona el apoyo técnico.	1. La I.E. cuenta con un plan de supervisión pedagógica y de control. 2. El Director comunica bimestralmente los resultados de la supervisión. 3. El Director promueve la elaboración de planes de mejora y gestiona con apoyo técnico.
Hay un sistema de control interno	1. La I.E. no cuenta sólo con un sistema de control interno	1. La I.E. cuenta sólo con la aprobación para la implementación del sistema de control interno.	1. La I.E. cuenta con un sistema e control interno cuya implementación está en proceso.	1. La I.E. cuenta con un sistema de control interno debidamente implementado.
Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión.	La I.E. no cuenta con asesoramiento legal sostenido. 2. La I.E. no cuenta con un Plan de acompañamiento y asesoramiento para mejorar el logro del aprendizaje. 3. Los resultados del acompañamiento no son evaluados.	1. La I.E. no cuenta con asesoramiento legal sostenido. 2. La I.E. cuenta solo con un Plan inicial de acompañamiento y asesoramiento para mejorar el logro del aprendizaje. 3. Los resultados del acompañamiento no son evaluados.	La I.E. no cuenta con asesoramiento legal sostenido. 2. La I.E. cuenta con un Plan de acompañamiento y asesoramiento para mejorar el logro del aprendizaje. 3. Los resultados del acompañamiento no son evaluados.	1. La I.E. cuenta con asesoramiento legal sostenido. 2. La I.E. cuenta con un Plan eficaz de acompañamiento y asesoramiento para mejorar el logro del aprendizaje. 3. Los resultados del acompañamiento y asesoramiento son evaluados.
Utilización óptima de los recursos	1. La I.E. no cuenta con algunos servicios claves: biblioteca actualizada, Internet materiales para laboratorio pedagógico. 2. El Director no monitorea el uso de los recursos..	1. Los servicios de biblioteca y de Internet se utilizan con sentido de responsabilidad pero se descuida la productividad. Los responsables de su uso realizan informes periódicos. 2. El Director no evalúa el estado de los equipos, materiales, servicio de biblioteca. La I.E. no cuenta con internet.	1. Los servicios de biblioteca y de Internet se utilizan con sentido de responsabilidad. Los responsables de su uso realizan informes periódicos. 2. El Director casi no evalúa el estado de equipos, materiales, servicio de biblioteca y de internet.	1. Los servicios de biblioteca y de Internet se utilizan con sentido de responsabilidad y productividad. Los responsables de su uso realizan informes periódicos. 2. El Director evalúa periódicamente el estado de equipos, materiales, servicio de biblioteca y de internet.
El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente.	1. El Director nunca supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente. Tampoco propone planes de mejora	1. El Director supervisa pocas veces la labor administrativa, pedagógica y docente. 2. El Director no comunica los resultados de la supervisión y propone y elabora de manera concertada planes de mejora	1. El Director supervisa semestralmente la labor administrativa, pedagógica y docente. 2. El Director comunica los resultados de la supervisión y propone y elabora de manera concertada planes de mejora	1. El Director supervisa bimestralmente y cuando sea necesario la labor administrativa, pedagógica y docente. 2. El Director comunica los resultados de la supervisión y propone y elabora de manera concertada planes de mejora

RÚBRICA DE EVALUACIÓN 05
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: PROYECCIÓN COMUNITARIA

Dimensión: PROYECCIÓN COMUNITARIA	1 Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Excelente
Relaciones de trabajo mancomunado con la comunidad	<p>1. El Director no elabora ningún plan concertado con la comunidad para realizar acciones de mejora en la gestión pedagógica e institucional de la I.E.</p> <p>2. La percepción de los padres de familia es mala con respecto al liderazgo del director.</p>	<p>1. El Director elabora un plan concertado con la comunidad para realizar acciones de mejora en la gestión pedagógica e institucional de la I.E.</p> <p>2. El Director ejecuta el plan con escasa participación de los representantes de la APAFA.</p> <p>3. La percepción de los padres de familia es regular con respecto al liderazgo del director.</p>	<p>1. El Director elabora un plan concertado con la comunidad para realizar acciones de mejora en la gestión pedagógica e institucional de la I.E.</p> <p>2. El Director ejecuta el plan con la participación de los representantes de la APAFA.</p> <p>3. La percepción de los padres de familia es buena con respecto al liderazgo del director.</p>	<p>1. El Director elabora un plan concertado con la comunidad para realizar acciones de mejora priorizando de manera técnica los problemas prioritarios en la gestión pedagógica e institucional de la I.E.</p> <p>2. El Director ejecuta y evalúa el plan conjuntamente con la participación de los representantes de la APAFA.</p> <p>3. La percepción de los padres de familia es muy buena con respecto al liderazgo del director.</p>
Proyección social de la institución educativa.	1. El Director nunca realiza acciones de proyección social para el desarrollo comunitario, tampoco campañas de salud preventiva, prevención de desastres y acciones psicopedagógicas para la atención de niños con problemas	1. El Director realiza anualmente acciones de proyección social para el desarrollo comunitario: campañas de salud preventiva, prevención de desastres y acciones psicopedagógicas para la atención de niños con problemas	1. El Director realiza semestralmente acciones de proyección social para el desarrollo comunitario, campañas de salud preventiva, prevención de desastres y acciones psicopedagógicas para la atención de niños con problemas.	1. El Director realiza trimestralmente acciones de proyección social para el desarrollo comunitario, campañas de salud preventiva, prevención de desastres y acciones psicopedagógicas para la atención de niños con problemas.
Convenios interinstitucionales	El Director nunca realiza convenios interinstitucionales con universidades, Institutos pedagógicos y tecnológicos, municipalidades y ONGs	El Director realiza solo un convenio interinstitucional ya sea con n universidades, Institutos pedagógicos y tecnológicos, municipalidades y ONGs	El Director realiza dos convenios interinstitucionales con universidades, Institutos pedagógicos y tecnológicos, municipalidades y ONGs	El Director realiza convenios por lo menos cuatro convenios interinstitucionales con universidades, Institutos pedagógicos y tecnológicos, municipalidades y ONGs
Imagen institucional	1. La I.E. no cuenta con un plan de comunicación interna y externa para afianzar la imagen institucional.	1. La I.E. solo cuenta con un plan de externa para afianzar la imagen institucional. 2. El Director dirige la evaluación del Plan de Comunicación Interna y Externa pero no propone planes de mejora.	1. La I.E. cuenta con un plan de comunicación interna y externa para afianzar la imagen institucional. 2. El Director promueve la evaluación del Plan de Comunicación Interna y Externa pero no necesariamente propone planes de mejora.	1. La I.E. cuenta con un plan de comunicación interna y externa para afianzar la imagen institucional. 2. El Director dirige la evaluación del Plan de Comunicación Interna y Externa y propone planes de mejora.
Se tienen alianzas estratégicas con la comunidad.	1. La I.E. nunca establece alianzas estratégicas con la comunidad. 2. El Director no gestiona ante las autoridades	1. La I.E. pocas veces establece alianzas estratégicas con la comunidad. 2. El Director pocas veces gestiona ante las	1. La I.E. casi siempre veces establece alianzas estratégicas con la comunidad. 2. El Director gestiona ante las	1. La I.E. siempre establece alianzas estratégicas con la comunidad. 2. El Director gestiona ante las

	competentes recursos para el desarrollo de la comunidad: servicios agropecuarios, charlas de expertos en salud, nutrición.	autoridades competentes recursos de apoyo para el desarrollo de la comunidad: servicios agropecuarios, charlas de expertos en salud, nutrición.	autoridades competentes recursos de apoyo para el desarrollo de la comunidad: servicios agropecuarios, charlas de expertos en salud, nutrición.	autoridades competentes recursos de apoyo para el desarrollo de la comunidad: servicios agropecuarios, charlas de expertos en salud, nutrición. Servicio psicopedagógico familiar.
Comunicación asertiva entre los actores educativos y las autoridades locales	1. La I.E. no cuenta con un plan de comunicación asertiva liderada por el director. 2. El Director pocas veces gestiona acciones de capacitación para fortalecer las capacidades comunicativas de los docentes y estudiantes.	1. La I.E. cuenta con un plan de comunicación asertiva liderada por el director. 2. El Director pocas veces gestiona acciones de capacitación para fortalecer las capacidades comunicativas de los docentes y estudiantes.	La I.E. cuenta con un plan de comunicación asertiva liderada por el director. 2. El Director casi siempre gestiona acciones de capacitación para fortalecer las capacidades comunicativas de los docentes y estudiantes.	1. La I.E. cuenta con un plan de comunicación asertiva liderada por el director. 2. El Director siempre gestiona acciones de capacitación para fortalecer las capacidades comunicativas de los docentes y estudiantes. El Director promueve la evaluación de los resultados de la evaluación.
Redes de apoyo para la gestión en el desarrollo local.	1. El Director nunca gestiona acciones de intercambio de experiencias y de capacitación con las redes educativas del entorno..	1. El Director pocas veces gestiona acciones de intercambio de experiencias, capacitación y mejora continua con las redes educativas y organizaciones del entorno..	1. El Director casi siempre gestiona acciones de intercambio de experiencias, capacitación y mejora continua con las redes educativas y organizaciones del entorno.	1. El Director siempre gestiona y lidera acciones de intercambio de experiencias, capacitación y mejora continua con las redes educativas y organizaciones del entorno.

APÉNDICE 3

MATRIZ GENERAL DE DATOS POR DIMENSIONES

VARIABLE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

	1		2.		3.		4.	
	Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
Dimensión: planificación	F	%	F	%	f	%	f	%
Proyecto Educativo Institucional	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Plan Anual de Trabajo visualiza las necesidades de la I. E.	7	58,33	5	41,67	0	0,00	0	0,00
Presupuesto acorde con el Plan Anual de Trabajo	8	66,67	4	33,33	0	0,00	0	0,00
Participación total de los docentes en la planificación.	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00
Se toma en cuenta el diagnóstico situacional de la comunidad y de la institución educativa.	8	66,67	4	33,33	0	0,00	0	0,00
Los objetivos de la planificación responden al PAT y PEI.	8	66,67	3	25,00	1	8,33	0	0,00
Se plantean metas y objetivos consensuados.	10	83,33	2	16,67	0	0,00	0	0,00
Plan de mejora consensuado.	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00
El Director coordina acciones de planificación con otros estamentos interno de la comunidad educativa.	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00
Dimensión: Organización								
Organigrama participativo.	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00
Reglamento Interno inspirado en la misión y visión institucional.	9	75,00	3	25,00	0	0,00	0	0,00
Infraestructura suficiente y adecuada.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Existencia de equipos de trabajo.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Responsabilidad de comisiones de trabajo.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
El equipo docente tiene objetivos y metas definidas.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dimensión: administrativa								
Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados.	6	50,00	5	41,67	1	8,33	0	0,00
La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión.	9	75,00	2	16,67	1	8,33	0	0,00
El desempeño del personal administrativo	10	83,33	2	16,67	0	0,00	0	0,00
Clima institucional óptimo en el área administrativa.	9	75,00	3	25,00	0	0,00	0	0,00
Archivo documentario bien organizado.	10	83,33	2	16,67	0	0,00	0	0,00
Toma de decisiones las hace personalmente el Director	10	83,33	2	16,67	0	0,00	0	0,00
Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben.	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00
Soporte tecnológico	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dimensión: Aspecto control								
Se hacen acciones de control en la labor del Director.	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00
Hay un sistema de control interno	12	100	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Utilización óptima de los recursos	9	75,00	2	16,67	1	8,33	0	0,00
El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente.	11	91,67	1	8,33	0	0,00	0	0,00
Dimensión: proyección								
Relaciones de trabajo mancomunado con la comunidad	8	66,67	3	25,00	1	8,33	0	0,00
Proyección social de la institución educativa.	9	75,00	3	25,00	0	0,00	0	0,00
Convenios interinstitucionales	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Imagen institucional	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Se tienen alianza estratégicas con la comunidad.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Comunicación asertiva entre los actores educativos y las autoridades locales	8	66,67	2	16,66	2	16,66	0	0,00
Redes de apoyo para la gestión en el desarrollo local.	12	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

VARIABLE CÍRCULOS DE CALIDAD

	1		2.		3.		4.	
	Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
Dimensión: Liderazgo del Director	f	%	F	%	f	%	f	%
Dirige a la institución educativa en forma democrática.	8	66.67	3	25.00	1	8.33	0	0.00
Se reconoce méritos y logros en la función directiva del Director.	9	75.00	3	25.00	0	0.00	0	0.00
Estimula a sus trabajadores para una mejor producción en su trabajo	9	75.00	3	25.00	0	0.00	0	0.00
El Director demuestra un carácter amical y firme en sus decisiones.	4	33.33	5	41.67	3	25	0	0.00
Las decisiones que se toman son de consenso.	9	75.00	3	25.00	0	0.00	0	0.00
Todos muestran una actitud de cambio	10	83.33	2	16.67	0	0.00	0	0.00
Trasmite entusiasmo y confianza, estimulando el desafío por descubrir y emprender nuevos proyectos o posibilidades.	7	58.33	4	33.33	1	8.33	0	0.00
Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional.	9	75.00	3	25.00	0	0.00	0	0.00
Dimensión: Organización								
Estructura organizacional	10	83.33	2	16.67	0	0.00	0	0.00
Planificación adecuada a la gestión	9	75.00	3	25.00	0	0.00	0	0.00
Los círculos de calidad se organizan en base a los objetivos y metas trazadas.	12	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Flujo de comunicación viable en la estructura organizacional	8	66.67	3	25.00	1	8.33	0	0.00
Flujograma dinámico en el trámite al usuario	10	83.33	2	16.67	0	0.00	0	0.00
Los círculos de calidad están constituidos en comisiones de trabajo	12	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Se tiene amplio conocimiento de círculos de calidad	12	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Clarifica roles y funciones de los miembros de la unidad u organización según corresponda.	11	91.67	1	8.33	0	0.00	0	0.00
Recursos humanos con capacidad para el trabajo integral en la inst. Educativa.	11	91.67	1	8.33	0	0.00	0	0.00

Dosificación del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas.	8	66.67	3	25.00	1	8.33	0	0.00
Dimensión: Seguimiento estratégico								
Supervisión y monitoreo oportuno y de alta confiabilidad.	10	83.33	2	16.67	0	0.00	0	0.00
Presupuesto para las actividades programas	8	66.67	4	33.33	0	0.00	0	0.00
Se evalúa la gestión y se toman decisiones.	11	91.67	1	8.33	0	0.00	0	0.00
Se toma en cuenta las potencialidades de su personal para el logro de los objetivos de la organización	10	83.33	2	16.67	0	0.00	0	0.00
Diseña mecanismos de control y productividad del personal a su cargo evaluando las acciones de mejora en torno a los resultados obtenidos.	11	91.67	1	8.33	0	0.00	0	0.00
Dimensión relaciones humanas								
Relaciones con la comunidad	3	25.00	3	25.00	5	41.67	1	8.33
Relación con los PP.FF.	3	25.00	3	25.00	5	41.67	1	8.33
Comunicación asertiva entre los actores educativos.	0	0.00	7	58.33	5	41.67	0	0.00
El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios	2	16.67	9	75.00	1	8.33	0	0.00
Se coordinan esfuerzos con otros estamentos para mantener un clima organizacional óptimo.	10	83.33	2	16.67	0	0.00	0	0.00
El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de los maestros.	12	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Respeto a quienes no comparten sus valores e ideas.	8	66.67	4	33.33	0	0.00	0	0.00

APÉNDICE 04

APLICACIÓN DEL ENFOQUE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA I.E N° 16058 SALABAMBA, DISTRITO LAS PIRIAS - JAÉN. 2014.

I. DATOS GENERALES

- 1.1. I.E. : 16058- Salabamba.
- 1.2. Ubicación : Distrito Las Pirias, Jaén.
- 1.3. Región : Cajamarca
- 1.4. Director : Lic. Oswaldo Torres Mondragón.
- 1.5. Responsable : Lic. Oswaldo Torres Mondragón
- 1.6. Fecha : Abril – Julio, 2014.

II. Descripción de la propuesta de aplicación

Las instituciones educativas actuales, son organizaciones generadoras de conocimiento, traducido en desarrollo social, por lo que deben seguir la filosofía de cambio cualitativo en un mundo competitivo, engramado a los valores ciudadanos y morales para que pueda constituirse en un núcleo social de comunidad exitosa.

Las instituciones educativas tienen un perfil diferente al empresarial y por ende nuevas expectativas de desarrollo, por lo que se avocan a adaptar nuevas formas de organización. En este sentido, cada escuela tiene un estilo particular de organización y funcionamiento, el cual se ha ido configurando a través del tiempo. En ese estilo tiene influencia preponderante las creencias del entorno, de los actores educativos respecto a la educación y la escuela, creencias altamente influidas por su biografía y su relación personal con la escuela, pero además como es en el presente caso, tiene que estar ligado a los procesos de producción y/o potencialidades de la comunidad. La adscripción de la escuela a una organización o red de escuelas que tenga algunas pautas, aunque genéricas, sobre los fines de la institución, también ejerce influencia sobre muchos elementos de la organización y sobre el estilo de dirección y la libertad de decisión del personal directivo. Igualmente el tamaño de la escuela, constituyen un elemento diferenciador de importancia en la conducción de los asuntos internos.

Antúnez (2008), expresa respecto a las instituciones educativas: “Los centros educativos son organizaciones muy complejas. Reciben, además, múltiples demandas de la sociedad que dan lugar a tareas que corresponden a ámbitos muy diversos: académico, administrativo, de gobierno de la institución, etcétera.

No obstante, resulta curioso constatar cómo las escuelas son unas de las pocas organizaciones en las que se observan a veces reticencias notables, cuando se plantea la definición de puestos de trabajo o la especificación de funciones.

Suele argumentarse que las instituciones que trabajan con personas y no con máquinas o piezas mecánicas, son diferentes e incluso desde posiciones extremas se argumenta que lo que debe prevalecer en ellas es el elemento vocacional, la intuición o el saber artístico, por encima de cualquier intento de sistematización, planificación o conocimiento técnico”.

La presente aplicación tiene sustento teórico en la teoría de los círculos de calidad, que sume: “Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre (seis meses) (Thompson: 1994, p. 2.)

Es en este sentido, se ha propuesto como aplicación a los “círculos de gestión”, compuesto por un determinado grupo de maestros los cuales se les ha asignado una determinada acción o acciones para que durante todo el año hagan sus planes y proyectos a fin de coadyuvar a la mejora institucional.

Consecuentemente, las Comisiones de gestión son tan iguales que los círculos de calidad, que hacen su trabajo bajo la perspectiva de un proyecto y encabezados por un coordinador, el mismo que debe ser abordado en su integridad y solucionado en un plazo no muy largo. Como se verá en el gráfico anterior, cada cual trabaja para un resultado púnico, mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa.

Antúnez (2008), señala que la división del trabajo y la especificación de tareas son dos de las características de las organizaciones formales que no equivalen necesariamente a rigidez en la estructura organizativa. Al contrario, están relacionadas con la flexibilidad o los cambios en los puestos de trabajo, siempre deseables, ya que permiten que los profesionales puedan conocer la organización en la que trabajan desde diferentes ópticas. En esta perspectiva, la propuesta realizada tiene que ver con la división del y trabajo organizativo de la institución educativa, pero esta no significa una fragmentación sino que mediante las vías comunicacionales se intersectan en algún punto de convergencia que son las jornadas pedagógicas que se han instalado.

Recordemos que cada círculo de gestión es un apéndice del trabajo organizativo de la gestión escolar que juntos se constituyen en un modelo de organización, cuyas premisas son las siguientes:

- **El conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios**, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia educacional del colegio consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

- **El Liderazgo Directivo** conduce a la institución educativa a una agregación de valor y **orienta a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados** en el ámbito de la calidad de la educación.

- Los integrantes de la comunidad educativa saben cómo contribuir al logro de los fines de la institución educativa, siendo reconocidos por ello. **Los procesos de gestión educativa tienen como foco el aprendizaje organizacional** y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.

- Los **resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa** y se asume la responsabilidad pública por ellos

III. Fundamentos de la propuesta de aplicación

El enfoque de círculos de calidad que orienta a la organización escolar se fundamenta en bases teóricas de los círculos de calidad, quienes aspiran a crear

comisiones de trabajo autónomo y cohesionados por su condición de ser parte de un colectivo humano con perspectivas de cambio.

El fundamento más trascendental es el *sustento filosófico* en que reposan los programas de CC, la cual basa la gestión apoyada en el principio de confianza en contraposición con el principio de autoridad clásico. Estas nuevas organizaciones aprovechan la capacidad e inteligencia de todos sus componentes a través de los círculos para lograr crecimientos espectaculares. Considera al ser humano como una visión de presente y futuro y no se aparte de los valores que deben estar impregnados en el programa, como la responsabilidad, la puntualidad, la creatividad, el esfuerzo, entre otros.

También se sustenta en un *enfoque sociológico* con referencia a las Teoría de las Relaciones Humanas, cuyo patrocinador es Elton Mayo, en la que se sostiene que la organización no solo se compone de personas aisladas sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente en sí, en la que los individuos si bien actúan según sus intereses económicos, pero también experimentan ofertas y sentimientos, se relacionan entre si y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

En las empresas y como en el caso nuestro que es una institución de educación pública, surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presenten necesariamente, solo la comprensión de esa naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.

Una gestión que reconozca y valore la diversidad. Un elemento fundamental del Modelo consiste en reconocer que en toda organización humana se encuentra una diversidad de posturas e intereses. Por lo tanto, la única manera de dar legitimidad a la gestión de una organización, es dar cabida a todas las posturas, escuchar todas las voces y tener en cuenta en las decisiones la participación de todos los implicados. Esta diversidad es una fortaleza, y así tiene que ser percibida para aprovecharla: la pluralidad de visiones, valores, formas de vida, especialmente aquellas formas de vida profundamente arraigadas en una localidad, son consideradas por el Modelo de

Escuelas Exitosas como el capital social que debe ser aprovechado prioritariamente por la institución educativa.

El Modelo de Escuelas Exitosas considera que en el proceso educativo no existe una “talla única”. Por el contrario, la diversidad cultural, social y geográfica de nuestro país exige diversificar las acciones educativas en función a las características y particularidades del contexto de intervención. Para desarrollar una gestión exitosa, es indispensable incorporar la participación de todos los actores educativos.

IV. MODELO TEÓRICO.



V. Objetivos del esquema Círculos de Calidad aplicado en la gestión institucional.

5.1. Objetivo general

Fortalecer las capacidades de gestión de los docentes de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba.

5.2. Objetivos específicos

- ❖ Mejorar el proceso de desarrollo en la gestión institucional.
- ❖ Mejorar la imagen institucional de la institución educativa percibida por el entorno.
- ❖ Optimizar la adecuada administración en la gestión escolar.
- ❖ Propiciar y mantener alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.
- ❖ Mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- ❖ Revisión y actualización de todos los procesos del planeamiento estratégico.
- ❖ Potenciar la formación de todo el personal de la institución a través de actualización profesional permanente.
- ❖ Promover una conciencia de identidad institucional (docentes administrativos, padres de familia, y alumnos).

VI. Condiciones de trabajo dentro del enfoque Círculos de Calidad

El desempeño del grupo de trabajo

Los docentes se han agrupado en equipos de gestión, en la que incluyen además a directivos de la Asociación de Padres de Familia y estudiantes. El padre de familia debe involucrarse libre y decididamente.

Los equipos de gestión son los siguientes:

1. Equipo de Gestión de planificación
2. Equipo de Gestión organizativa
3. Equipo de Gestión administrativa

4. Equipo de Gestión de control.
5. Equipo de gestión proyectiva

Para el caso de nuestra institución educativa, el equipo de gestión se conforma alrededor de dos a tres personas, entre docentes, personal administrativo y jerárquico.

El grupo está representado por un docente elegido democráticamente.

Todos participan en tareas específicas para el logro de la actividad general. El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos equipos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.

Las tareas están diseñadas en el Plan Anual de Trabajo.

Cada equipo da un informe de gestión en forma mensual dentro de la Jornada Pedagógica establecida con anticipación, para recibir los aportes de los demás integrantes de los otros equipos que pueden tener ideas más claras y facilitadoras.

Todos se mueven en círculo, nadie camina suelto.

La participación en los equipos de gestión es voluntaria.

Los miembros de los equipos realizan su tarea y la cohesionan con las demás de los demás grupos para armar el trabajo general y dar cumplimiento a la actividad programada.

Los equipos de gestión, se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su Coordinador.

Se forma una junta de gobierno, y un representante de cada comisión hace una exposición pormenorizada de lo realizado

Todo aquel que participa en un programa de equipo de gestión recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema. La selección de las personas debe ser continua y nunca rutinaria. La formación no sólo debe enriquecer al miembro, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

Respeto al compañero. Los méritos son colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los equipos son su patrimonio exclusivo, y no de un individuo aislado, pero resaltado y estimulado como persona y profesional.

Los equipos de trabajo, no sólo se limitan a trabajar en la tarea o actividad encomendada, sino que además y sobre todo, resuelve problemas de cada integrante.

La labor y los resultados de los equipos de gestión deben hallar un reconocimiento explícito y formal por parte de la Dirección de la institución educativa, mediante honores y compensaciones diversas.

VII. Desarrollo pragmático de las actividades de una Comisión de gestión.

De un modo referencial; es decir, ciñéndonos a los pasos fundamentales de los Círculos de Calidad en una empresa, estos mismos pasos se adaptan a nuestra propuesta y en la que podemos distinguir las siguientes etapas sucesivas:

- 1) Análisis de la problemática institucional en forma integral
- 2) Presentación de los proyectos, planes y/o programas a la Dirección.
- 3) Formación de comisiones de acuerdo a la identificación de problemas a resolver.
- 4) Aprobación de la formación de los equipos.
- 5) Planteamiento y discusión de problemas en el pleno.
- 4) Análisis de los problemas por los mismos equipos.
- 5) Aportación de soluciones, a cargo de los mismos.
- 6) Presentación de las soluciones o sugerencias a la Dirección.

Entonces, el equipo se ha cerrado y vuelve a empezar, con un movimiento cíclico, que no se detiene: que cada vez que termina, vuelve a empezar. Este movimiento, prácticamente es continuo como el de un pez que se muerde la cola, no cae nunca en la rutina, ni en la monotonía. El motivo es muy sencillo: los problemas no son nunca los mismos y las soluciones son también variadas.

El equipo de gestión, es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

1. Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
2. Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada, elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.
3. Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
4. Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará a la Comisión a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
5. Identificar y evaluar soluciones. Cada equipo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.

6. Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el equipo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
7. Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
8. Presentar el plan al pleno, incluyendo un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
9. Implantar el plan con la aprobación consensuada de los miembros de los demás equipos y será quien se responsabilizará de su implantación en su área de trabajo.
10. Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el equipo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
11. Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
12. Vuelva a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Tomando como base la información obtenida en el tramo anterior, es preciso encontrar el lugar y el tiempo para poder reunirse. Según las características del grupo, su dimensión, así como el liderazgo y el carisma del Director General, se precisarán de uno a tres días para llegar a las conclusiones necesarias. Recomendamos que estas reuniones se celebren fuera de un horario escolar, evitando así la posibilidad de estar sometidos a las presiones del corto plazo. Según las características de nuestros hombres, puede ser útil destinar para las mismas un fin de semana. La reunión debe ser conducida por el Director General y su objetivo es

llegar a concreciones, después de haber dado la posibilidad de participar a todos los hombres del grupo.

Al terminar la primera redacción o redacción inicial, que puede perfeccionarse posteriormente, el líder del grupo debe asegurarse del grado de aceptación, de compromiso y de desafío que estas proposiciones significan para el grupo como conjunto y para cada individuo en particular, como expresión de una realidad de aceptación, de compromiso y de desafío. Cualquier crisis que pudiera producirse deberá siempre resolverse según el principio de que el conjunto de la empresa está, en cualquier caso, por encima de las individualidades.

El papel de asesor externo.

En un paso de esta trascendencia, es la ayuda de un asesor que pueda aportar metodología y experiencia, tiene un valor importante. Existe, sin embargo, un condicionante absoluto: el asesor nunca podrá asumir el papel, totalmente indelegable, del hombre en la cúspide.

VIII. Aspectos técnicos que deberán tomar en cuenta los equipos de gestión:

El "Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

Técnicas de registro de la información, principalmente la hoja de registro ("checksheet") y el muestreo.

Hoja de registro. Este instrumento permite a la Comisión organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) y el análisis de

Pareto. Conseguimos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del Control de Calidad.

Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo. También se suele utilizar el diagrama de las seis palabras que es un método para explorar "lo que el problema es y lo que no es".

Evaluación de la viabilidad de un programa.- Fitzgerald y Murphy proponen un método para evaluar la receptividad de la organización al cambio en base a tres niveles:

1. Nivel de mantenimiento. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican las Comisiones.
2. Nivel sinérgico. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.
3. Nivel ambiental. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización. Cuanto mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

IX. El trabajo de los equipos de gestión y sus tareas.

1. Equipo de gestión administrativa.

En un nuevo planteamiento de organización escolar como la que se apoya la presente investigación, La gestión administrativa tiene que desarrollar un nuevo concepto de administrar, que lo conduzca a gerenciar a la institución educativa.

Si bien se cuenta con un solo director, pero en esta tarea lo acompaña un docente, quien ayudará a establecer una agenda de trabajo, la misma que debe ser una expresión auténtica de las actividades proyectadas en el PEI y específicamente en el PAT, además de los aspectos circunstanciales de la administración, tanto en lo que concierne al personal docente, como en la documentación organizada con la que cuenta la institución educativa.

Respecto a la atención a los usuarios, se les dará un trato humano en un marco de respeto y consideración a sus exigencias estipuladas en las normas.

Los trámites no deben durar más de 48 horas, lo que significa que algunos de ellos deben ser atendidos en el acto. Se toma en cuenta que toda información es pública, salvo los que están en conflicto y protegidos por Ley.

A quienes acompañan en esta gestión se les nombrará como coordinadores, los que actuarán con autonomía, pero apegados a las normas y cumpliendo funciones de director en lo que respecta, siempre y cuando el Director se ausente y se le extienda documento escrito de encargatura de la Dirección.

Las decisiones que se tomen a nivel administrativo deben ser colectivas y en ningún caso unilaterales, salvo las de responsabilidad directa del director como el de representar a la institución, firmar documentación, y otros.

En los plenarios de las Jornadas Pedagógicas se informa sobre el trabajo administrativo para recibir opiniones y sugerencias en aras de mejorar el trabajo en esta área.

En la medida que llegue la tecnología a la institución educativa, se debe elaborar un sistema manual computarizado sobre el ingreso y egreso de documentación y la elaboración de archivos diversos.

2. Equipo de la gestión planificación.

Este equipo tiene estrecha vinculación con la gestión administrativa, puesto que va a planificar las tareas que se van a realizar durante todo el año lectivo 2015.

Las tareas que tiene a cargo son: elaboración de documentos rectores como el PEI, PAT, RI y otros de relevancia para la planificación no sólo a nivel administrativo, sino además de los aprendizajes de los estudiantes y de las relaciones con los padres de familia y comunidad.

El trabajo a realizar consiste en convocar a una jornada, que es la misma fecha para todas los equipos de gestión, en donde se plantean la actualización y mejoramiento de los documentos antes señalados.

La exposición de su trabajo abarca de los conocimientos teóricos que tienen sobre lo particular hasta abordar en la práctica el desarrollo de cada tarea.

En este sentido, se elabora un bosquejo de líneas de acción del trabajo, dentro de ello, se explica el contenido de la acción, y con la ayuda de todos, se reestructura el plan.

En estas condiciones el equipo de gestión está expedito para iniciar el trabajo.

El trabajo concluye una vez se exponga al plenario con resultados, que serán evaluados por el Consultor y el pleno de la asamblea (Todos los docentes y el Director).

3. Equipo de Gestión organizativa

Este equipo de trabajo tiene con la organización estructural de la institución educativa, en este sentido, planeará modificar la forma de organización en un marco de gestión horizontal, donde todos estén en un mismo plano de trabajo y colaboración, siempre y cuando se respeten las líneas de acción de cada equipo y de la autoridad del Director.

El equipo de gestión tiene la obligatoriedad de apoyarse en el Municipio Escolar para el desarrollo de lo establecido como tarea organizativa.

Considera que cada equipo de gestión debe estar bien estructurado y con sus proyectos, planes o acciones para empezar a realizar el trabajo de cada uno.

4. Equipo de gestión de proyección.

Probablemente, uno de los cambios más significativos vivido en nuestras escuelas en las últimas décadas, tras la consolidación de un modelo abierto y comprensivo, ha sido la presencia de un alumnado diverso en nuestras aulas. Esta diversidad no sólo implica a variables propias de género, etnias o culturas también a razones de modo de acceder y ritmos diferentes de aprendizajes entre el alumnado con una misma edad e inscrito a los mismos niveles educativos.

En el Foro Mundial sobre educación que tuvo lugar en el 2000 en Dakar (Senegal), la propuesta inclusiva fue considerada como modelo hacia el cual deben dirigirse las instancias educativas con pretensión de respuesta a la diversidad de su alumnado.

La proyección social comunal, es un conjunto de acciones tendientes de relacionar la escuela con la comunidad bajo el principio de cohesión social. Esto va a conseguir tener como aliado potencial a los pobladores de la comunidad, representados en sus organizaciones de base e instituciones tutelares de la sociedad.

básicamente el trabajo consiste en incorporar a la comunidad para el desarrollo de proyectos, planes y programas que se han plasmado en el PEI y el PAT, pero además incorporar en la temática de estudio las necesidades y demandas, así como tomar en cuenta las potencialidades y oportunidades que hay en la comunidad para su aprovechamiento.

En suma, elabora un diagnóstico situacional de la comunidad, el que servirá como documento especial para armar y hacer modificaciones en el PEI.

Como el resto de Comisionados, del trabajo que efectúan dan cuenta al plenario en todas las Jornadas Pedagógicas.

5. Equipo de gestión de control

Básicamente se conforman de dos personas cuya labor tiene que estar diseñada para controlar las acciones que realizan los demás equipos y dar cuenta a la asamblea en las jornadas de trabajo que se harán.

- Se hacen acciones de control en la labor del Director.
- Hay un sistema de control interno
- Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión.
- Utilización óptima de los recursos
- El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente

ACTIVIDADES QUE SE REALIZARON PARA EL DESARROLLO DE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE CÍRCULOS DE CALIDAD.

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
08/03/2014	Aplicación de guía observación	Prof. Oswaldo Torres Mondragón
15/03/2014	Presentación de la propuesta de aplicación	Prof. Oswaldo Torres Mondragón
22/03/2014	Jornada de trabajo Presentación de planes específicos de trabajo	Prof. Oswaldo Torres Mondragón. Docentes
01/04/2014 25/07/2014	Desarrollo de los planes de trabajo	Docentes
04/08/2014	Evaluación de proceso	Prof. Oswaldo Torres Mondragón. Docentes
05/08/2014	Evaluación de salida Aplicación de guía de observación	Prof. Oswaldo Torres Mondragón. Docentes

X. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se evaluará mediante la aplicación la lista de cotejo siguiente:

EVALUACIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

Ord.	ACCIÓN	CRITERIO		
		Muy bien	Bien	Regular
1	Los equipos de gestión están se han cohesionado para trabajar unidos.			
2	El trabajo en equipo fue fundamental para el desarrollo de los planes y proyectos.			
3	La participación en la gestión tuvo un efecto positivo sobre el desempeño de sus funciones.			
4	La participación del equipo de gestión generó valores de solidaridad, respeto, tolerancia y otros.			
5	Se demostró actitudes de cambio frente a la aplicación del enfoque de círculos de calidad.			
6	La participación de los docentes de aula mejoró su desempeño en el aula y en el desarrollo de las relaciones humanas.			
7	Los padres de familia se encuentran satisfechos al haber participado en acciones de los procesos de cambio efectuados en la I. E.			
8	Mejóro la productividad en todo el accionar de la institución educativa.			
9	La participación de los actores educativos fue voluntaria.			
10	La imagen institucional mejoró sustancialmente.			

XI. PROYECTOS DESARROLLADOS POR LOS EQUIPOS DE GESTIÓN MEDIANTE EL ENFOQUE DE CÍRCULOS DE CALIDAD

PROYECTO EDUCATIVO PARTICIPATIVO

“FESTIVAL LECTOR”

I.- DENOMINACIÓN:

“DIVIRTIÉNDONOS CON LA LECTURA

- | | |
|-------------------|-----------------------------------|
| 1.1. REGIÓN | : CAJAMARCA |
| 1.2. PROVINCIA | : JAÉN |
| 1.3. DISTRITO | : LAS PIRIAS |
| 1.4. I.E. | : 16058 - SALABAMBA |
| 1.5. DIRECTOR | : OSWALDO TORRES MONDRAGÓN |
| 1.5. FECHA | : Abril – Julio 2014 |
| 1.8. RESPONSABLES | : ESTUDIANTES DEL 1° AL 6° GRADO. |

II.- FUNDAMENTACIÓN:

“DIVIRTIÉNDONOS CON LA LECTURA” es un proyecto que surge de manera independiente gracias al esfuerzo de los docentes de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, y la actuación de los padres de familia, motivándolos para que ellos se acerquen y se familiaricen con los libros. En esta perspectiva, la lectura presenta grandes transformaciones e innovaciones en el mundo globalizado y competitivo.

El presente proyecto busca solucionar el problema del hábito por la lectura en los diferentes grados de estudios, de modo que desarrollen actitudes y valores en la ejecución del mismo. Es importante considerar temas como la relación entre el lector y el libro, además de su entorno y los aspectos básicos sobre el desarrollo de la actividad. La comisión a cargo, se encargará de elaborar las actividades y el monitoreo de acuerdo a las funciones que ésta realiza.

III .OBJETIVOS:

3.1. Objetivo General:

- ❖ Mejorar la capacidad de comprensión lectora de los estudiantes del 1° al 6° grado de primaria de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba,
- ❖ Incorporar a los padres de familia para que puedan acompañar a sus hijos estudiantes del 1° al 6° grado de primaria de la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, y mejoren la capacidad de comprensión lectora.

3.2. Objetivos Específicos:

- ❖ Planificar, elaborar, ejecutar y evaluar el proyecto denominado **“DIVIRTIÉNDONOS CON LA LECTURA”**.
- ❖ Sensibilizar a la población escolar sobre la lectura y su comprensión.
- ❖ Aplicar estrategias metodológicas que ayuden a la comprensión de la lectura.
- ❖ Promover el hábito de la lectura en la comunidad educativa teniendo en cuenta tipos de textos.
- ❖ Relacionar a los educandos y comunidad con la lectura, de manera recreativa y lúdica.
- ❖ Apoyar la práctica pedagógica de formación y promoción de los lectores, utilizado en el espacio escolar.
- ❖ Promover la función socio-cultural de las bibliotecas convirtiéndola en espacio productivo y significativo del mundo, del otro y de uno mismo.

IV. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

EL “I FESTIVAL LECTOR - 2015”, denominado **“DIVIRTIÉNDONOS CON LA LECTURA”** empieza dos veces a semana, desde el 07 de abril hasta el 18 de julio desde las 8.00 a.m hasta las 09:30 a.m. en que los docentes participantes deberán tener las lecturas clasificadas para cada grado educativo, además de las lecturas de los voluntarios y padres de familia de la comunidad; dichas lecturas deben ser reflexivas y sobre todo valorativas.

El lector tiene la libertad de elegir la mejor manera para leer (acostado, parado, de rodillas, sentado, etc.) para lo cual podrá traer enseres apropiados para su comodidad, teniendo a su disposición lecturas motivadoras y reflexivas.

En la pared de cada aula, se colocará un cartel donde hay un recuadro vacío donde se colocará el nombre de cada estudiante que hay terminado

Cada lector realizará la lectura y al momento de terminar escribirá en el símbolo la lectura realizada y su nombre, además de la hora exacta que culmina la lectura.

Seguidamente le corresponde resolver un cuestionario y a la hora que termine también marcará la hora.

El cartel lleva el nombre de lector.

La duración de la lectura tiene un tiempo de 60 minutos, incluyendo la resolución del cuestionario.

Se hace el debate o exposición de lecturas que es al azar y tiene un tiempo de 30 minutos.

Los resultados son analizados por el docente para al final de programa dar los resultados.

V.- META

Que un mayor número de educandos e interesados se acerquen, conozcan y se comprometan con la lectura. Este impacto se verá reflejado en todos los grados de estudios. Los educandos asumirán una actitud positiva al valorar las relaciones entre el lector y el texto.

VI.- CRONOGRAMA:

DÍA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
	08:00 a.m.	Lectura	Profesor de aula PP.FF. Director	
	09:00 a 09:30 a.m.	Debate		

VII.- RECURSOS:

- Humanos: Docentes, estudiantes, padres de familia.
- Materiales.
- Bienes.
- Servicios.

VIII.-PRESUPUESTO:

Montos a invertir.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD/UNIDADES	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1. MATERIALES	Papel sabana: 100 unidades	0, 25	25.00
	Plumones 36	1.00	36.00
	Papel bond: 1 millar	21, 00	21.00
	Dos Cintas marketing	2, 50	5.00
	CD - ROM: 10 unidades	1, 00	10.00
	36 folderes	0.50	18.00
2. SERVICIOS	Transporte, rebelado, charlas.	100	100.00
	Caligrafiado, fotocopiado, refresco, otros.		100.00
TOTAL			S/. 315.00



Los gastos que se generen en el presente proyecto serán asumidos por la APAFA.

IX.-EVALUACION: La evaluación del proyecto educativo participativo será permanente, con seguimiento y monitoreo por la Comisión de planificación de la I.E. organizadora.

9.1. INDICADORES DE EVALUACIÓN:

- Responsabilidad compartida en el cumplimiento de actividades programadas.
- Desarrollo de la creatividad y el liderazgo en los participantes.
- En el área de Comunicación influenciará en las capacidades de Expresión y Comprensión oral, Comprensión de textos, Producción de textos y Actitud ante el área.
- Muestra interés y concentración.
- Enriquece su léxico y nivel cultural.

X. VOCABULARIO:

- **Observación en el aula.** Consiste en adquirir información de manera detallada, con actitud sensible y crítica, la respuesta del niño y/o adolescente frente a la lectura y se lleva a cabo mediante la realización de reportes de actividades.
- **La oralización.** Es el acto de dar sonido a lo que está escrito, y la lectura en voz alta, que implica la comprensión y asimilación de lo leído.
- **Análisis cuantitativo.** Coordinadores y promotores contabilizan el material de lectura al que accede el nuevo lector; para ello, se realizan encuestas y entrevistas al inicio, medio y final del evento.
- **Análisis cualitativo.** Los docentes, analizan el impacto del proyecto en los niños en cuanto a los cambios de actitud respecto a la lectura y los avances en expresión oral y escrita de cada uno según su edad y grado escolar.
- **Lectura virtual:** Es el acto de leer usando una laptop X0 de manera recreativa que ayuda al lector analizar, interpretar y socializar sus ideas adquiridas mediante la interacción con las TICs.

XI. BIBLIOGRAFÍA:

- Estrategias de lectura Solé, I. Graó. Barcelona. 1999.
- La lectura expresiva a partir de la comprensión lectora Sepúlveda, F. UNED. Madrid. 1995.
- Lectura de regazo. Más que un derecho una necesidad Quintanal, J. Dykinson. Madrid. 1999.
- www.leer.org.ar
- CARLINO, P. (2002): “Enseñar a escribir en la universidad: cómo lo hacen en Estados Unidos y por qué”, en: Revista
- Iberoamericana de Educación. Madrid, OEI. <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/279carlino.pdf>.
- CIAPUSCIO, G. y KUGUEL, I. (2002): “Hacia una tipología del discurso especializado: aspectos teóricos y aplicados”, en: GARCÍA PALACIOS, L. y FUENTES MORÁN (eds.): Texto, terminología y traducción, Salamanca, Almar.
- www.google.com.pe

Salabamba, abril 2014.

PLAN DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD 2014

I. DATOS INFORMATIVOS

11. De la Institución Educativa

- 1.1. Inst. Educativa : N° 16058
- 1.2. Lugar : Salabamba
- 1.3. Duración : 09 meses
- 1.4. Responsable : Oswaldo Torres Mondragón

11. De los Responsables del Plan

- **Ente Ejecutor**

Institución Educativa N° 16058

- **Responsable Directo**

Profesor: Oswaldo Torres Mondragón

Docentes de aula

- **Colaboradores**

Alcalde Municipal Las Pirias

Teniente Gobernador

Organizaciones de base.

- **Brigadas**

- Brigada de comunicación
- Brigada de evacuación
- Brigada de Primeros Auxilios

II. FUNDAMENTACIÓN

La preocupación por un mundo más seguro, se ve reflejada en los esfuerzos de los gobiernos, organizaciones regionales, las Naciones Unidas, autoridades locales, académicas, ONG, expertos e instituciones financieras internacionales, entre otros actores, para buscar soluciones a los problemas que el planeta está afrontando. Al respecto, tenemos las acciones desarrolladas por el Decenio Internacional para la Reducción de los Desastres Naturales de las Naciones Unidas DIRD (1990 - 1999), la Estrategia y el Plan de Acción de Yokohama para un Mundo más Seguro, llevada a cabo en mayo de 1994, en el marco del Decenio; la Cumbre del Milenio convocada por las Naciones Unidas, la misma que sorprendió por la notable

coincidencia de opiniones de los líderes mundiales con relación a los retos que el mundo enfrenta, lográndose que estos líderes acordaran trabajar en base a objetivos concretos.

La responsabilidad que le compete a todas las personas e instituciones de la sociedad. Es la comunidad organizada, el recurso más idóneo para hacer frente a los momentos más difíciles de cualquier emergencia o desastre, por ello es necesario un cambio de actitud generalizado en la población para lograr las condiciones favorables que permitan continuar avanzando y, establecer de manera sostenible las nuevas estrategias y acción social para mitigar las consecuencias de los desastres originados por causas naturales y / o tecnológicas.

La meta es alcanzar es una CULTURA DE PREVENCIÓN, el cumplimiento de este propósito requiere de conocimientos, desarrollo de capacidades, cambios de costumbres, de hábitos, de actitudes de vida, lo que, evidentemente, supone un proceso que debe iniciarse a la más temprana edad, para lo cual el Sistema Educativo emerge como la instancia insustituible.

La Institución Educativa N° 16058 de Salabamba, distrito Las Pirias, cuenta con su Proyecto Educativo Institucional, el mismo que estipula acciones concretas dentro de su Plan de Trabajo para el presente año lectivo 2014, siendo uno de ellos, asegurar las paredes del local escolar.

Siendo todo esto, un latente peligro para la seguridad de los alumnos y alumnas que alberga, todos ellos menores de edad. Se ha considerado planes específicos para enfrentar acciones de desastres naturales, motivo por el cual la Institución Educativa los asume como parte de sus lineamientos de política institucional.

Ante esta situación a pesar de no ser una zona de eminente peligro, pero se estima esbozar el presente plan de acciones a fin de contrarrestar cualquier emergencia.

III. JUSTIFICACIÓN

El presente Plan de Contingencia en caso de desastres naturales, es un documento en el cual se estima que hay la necesidad de educar a la población en materia de defensa civil y específicamente en riesgos que están supeditados dadas las condiciones de vida que presenta este grupo humano.

Se considera que es viable en cuanto, el proceso de educación por una cultura de prevención le sirve de gran ayuda pues evita riesgos innecesarios así como evita la pérdida de vidas humanas y materiales.

En este plan se estima lo que “puede suceder y no suceder” y en nuestro centro de trabajo pueden presentarse diversas situaciones imprevistas que nos exigirán tener previamente establecidas, respuestas de parte nuestra y el personal debidamente preparado y capacitado, con el fin de evitar males mayores a las personas que se encuentren presentes en nuestro consultorio.

El presente plan beneficia directamente a la población en situación de riesgo inminente y de manera indirecta a las familias de las personas identificadas en zonas de riesgos, así como autoridades y demás población.

El aporte teórico está en el conocimiento que se pueda aprender de la prevención de riesgos en inundaciones.

El aporte práctico está dado en la actuación inmediata y `presencial en caso de riesgo de inundación.

IV. OBJETIVOS

Objetivo general

Contribuir a evitar o mitigar la pérdida de vidas, bienes materiales y el deterioro del ambiente educativo que como consecuencia de la manifestación de los peligros naturales y/o tecnológicos, pueda convertirse en emergencia o desastre, atentando contra el desarrollo sostenible de la Institución Educativa.

Objetivos específicos

- ❖ Capacitar a docentes de centros educativos de frontera y de algunos departamentos seleccionados en temas de: Defensa Nacional, ciudadanía e identidad nacional, integración fronteriza y valores cívicos.
- ❖ Realizar encuentros pedagógicos de integración con los docentes de los demás pueblos vecinos.
- ❖ Elaborar un dossier para uso del docente de aula, comprendiendo los temas: Defensa Nacional, educación ciudadana, educación en valores, cultura de paz, cultura de prevención, fortalecimiento de la identidad nacional.
- ❖ Desarrollar simulacros de desastres naturales.

V. EJECUCIÓN

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLES
Capacitar a los docentes del centro educativo en temas de: Defensa Nacional.	Curso de capacitación a los docentes de la Institución Educativa.	Jun - 2014	Defensa civil y Bomberos de Jaén
Realizar un Encuentro pedagógico de integración con los docentes de las demás escuelas de la ciudad.	Conversatorios entre docentes de diferentes escuelas y ciudadanos sobre prevención de emergencias	Jul - 2014	Docentes y autoridades
Elaborar un dossier para uso del docente de aula, comprendiendo los temas: Defensa Nacional, educación ciudadana, educación en valores, cultura de paz, cultura de prevención, fortalecimiento de la identidad nacional.	Formular un plan de defensa civil en casos de desastres naturales.	Ag - 2014	Docentes y APAFA
Desarrollar simulacros de sismos	Ejecutar acciones de simulacros.	Jul. Oct. Nov.	Estudiantes Docentes

VI. DE LA GESTIÓN DE ACTIVIDADES

5.1. De las actividades a realizar

	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Elaboración del Proyecto.	X									
2. Presentación del Proyecto.	X									
3. Aprobación del proyecto	X									
3. Revisión Bibliográfica.	X	X	X	X	X	X				
4. Implementación del proyecto	X		X	X		X	X		X	
5. Recojo de información	X	X	X							
6. Procesamiento de información	X	X								
7. Coordinaciones diversas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Desarrollar charlas educativas		X	X		X		X			
9. Elaboración del informe.									X	
10. Evacuación de resultados									X	X
11. Informe Final										X

5.2. FINANCIAMIENTO.

El presente trabajo será autofinanciado por la Institución Educativa N° 16058 de Salabamba.

V. DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN

El presente Plan de riesgo frente a desastres naturales, específicamente en inundaciones está supeditado a evaluación permanente por los ente ejecutor y las autoridades de defensa civil quienes darán en principio el aval del plan y supervisarán cada un lapso de tiempo.

ANEXO 01

INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

TITULO DEL ESTUDIO:	
ENFOQUE DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD COMO MODELO ESCOLAR, PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16058, CASERÍO SALABAMBA, DISTRITO LAS PIRIAS - JAÉN, AÑO 2014.	
1. NOMBRE DEL JUEZ	Mg.SC. Armando Carhuatocto Huamán Teléfono: Cel: #054313 Domicilio: Calle Micaela Bastidas N° 1150. DNI N°: 27678093
2. PROFESIÓN	Docente
ESPECIALIDAD	Educación Primaria Asesor Educacional
EXPERIENCIA PROFESIONAL	33 años
CARGO	Director
CENTRO DE TRABAJO	CETPRO Jaén
3. DATOS DEL TESISISTA	
NOMBRE	Oswaldo Torres Mondragón
ESPECIALIDAD	Educación Primaria
4. INSTRUMENTO EVALUADO	Guía de observación
5. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO:	
5.1.GENERAL Validar un instrumento que permita medir la variable: Círculos de calidad en la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, caserío Salabamba	
5.1.1.Objetivo específico: <ul style="list-style-type: none">❖ Diseñar una guía de observación como instrumento de recolección de datos con respecto a la variable: Círculos de calidad.❖ Validar por expertos la guía de observación como instrumento de recolección de datos.	

❖ Aplicar la guía de observación como instrumento para recolectar datos de la muestra de estudio.	
INSTRUCCIONES: EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA DENTRO DEL PARÉNTESIS QUE ESTÁ JUNTO A “TA ” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O DENTRO DEL PARÉNTESIS QUE ESTÁ JUNTO A “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO. POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO Indicadores	EVALUACION
Dimensión: Liderazgo del Director	
Dirige a la institución educativa en forma democrática.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se reconoce méritos y logros en la función directiva del Director.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Estimula a sus trabajadores para una mejor producción en su trabajo	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El Director demuestra un carácter amical y firme en sus decisiones.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Las decisiones que se toman son de consenso.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Todos muestran una actitud de cambio	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Trasmite entusiasmo y confianza, estimulando el desafío por descubrir y emprender nuevos proyectos o posibilidades.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Clima institucional adecuado en el manejo de la gestión institucional.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dimensión: Organización	
Estructura organizacional	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Planificación adecuada a la gestión	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los círculos de calidad se organizaron en base a los objetivos y metas trazadas.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Flujo de comunicación viable en la estructura organizacional	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Flujograma dinámico en el trámite al usuario	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los círculos de calidad están constituidos en comisiones de trabajo	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se tiene amplio conocimiento de círculos de calidad	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Clarifica roles y funciones de los miembros de la unidad u organización según corresponda.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Recursos humanos con capacidad para el trabajo integral en la inst. Educativa.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dosificación del tiempo para el cumplimiento de las actividades programadas.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dimensión: Seguimiento estratégico	
Supervisión y monitoreo oportuno y de alta confiabilidad.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Presupuesto para las actividades programas	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se evalúa la gestión y se toman decisiones.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se toma en cuenta las potencialidades de su personal para el logro de los objetivos de la organización	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Diseña mecanismos de control y productividad del personal a su cargo evaluando las acciones de mejora en torno a los resultados obtenidos.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dimensión relaciones humanas	
Relaciones con la comunidad	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Relación con los PP.FF.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Comunicación asertiva entre los actores educativos.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El personal administrativo muestra buena actitud en la atención de usuarios	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se coordinan esfuerzos con otros estamentos para mantener un clima organizacional óptimo.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El Director comunica los estándares de calidad para retroalimentar el desempeño de los maestros.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Respeto a quienes no comparten sus valores e ideas.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____


Orbelinda Sánchez Oblitas
Firma del Juez experto


Armando Carnuatocto Huamán
Firma del Juez experto


Juan Huertas Villegas
Firma del Juez experto

5.1.2.Objetivo específico:

- ❖ Diseñar una guía de observación como instrumento de recolección de datos con respecto a la variable; **Gestión institucional.**
- ❖ Validar por expertos la guía de observación como instrumento de recolección de datos.
- ❖ Aplicar la guía de observación como instrumento para recolectar datos de la muestra de estudio

INSTRUCCIONES: EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA DENTRO DEL PARÉNTESIS QUE ESTÁ JUNTO A “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO O DENTRO DEL PARÉNTESIS QUE ESTÁ JUNTO A “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO. POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO Indicadores	EVALUACION
Dimensión: Planificación	
Proyecto Educativo Institucional	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Plan Anual de Trabajo visualiza las necesidades de la I. E.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Presupuesto acorde con el Plan Anual de Trabajo	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Participación total de los docentes en la planificación.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se toma en cuenta el diagnóstico situacional de la comunidad y de la institución educativa.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Los objetivos de la planificación responden al PAT y PEI.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Se plantean metas y objetivos consensuados.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Plan de mejora consensuado.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El Director coordina acciones de planificación con otros estamentos interno de la comunidad educativa.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dimensión: Organización	
Organigrama participativo.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Reglamento Interno inspirado en la misión y visión institucional.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Infraestructura suficiente y adecuada.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Existencia de equipos de trabajo.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Responsabilidad de comisiones de trabajo.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El equipo docente tiene objetivos y metas definidas.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Existen manuales de organización y de procedimientos vigentes y actualizados.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dimensión: Administrativa	
Los actos administrativos son transparentes, oportunos y adecuados.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
La Dirección comunica adecuada y oportunamente los actos de la gestión.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El desempeño del personal administrativo	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Clima institucional óptimo en el área administrativa.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Archivo documentario bien organizado.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Toma de decisiones las hace personalmente el Director	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Percepción de los usuarios respecto a la atención que reciben.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Soporte tecnológico	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dimensión: Control	
Se hacen acciones de control en la labor del Director.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Hay un sistema de control interno	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Utilización óptima de los recursos	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
El Director supervisa la labor administrativa, pedagógica y docente.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Dimensión: Proyección	
Relaciones de trabajo mancomunado con la comunidad	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Proyección social de la institución educativa.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Convenios interinstitucionales	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Imagen institucional	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Se tienen alianza estratégicas con la comunidad.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Comunicación asertiva entre los actores educativos y las autoridades locales	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Redes de apoyo para la gestión en el desarrollo local.	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____


 Orbelinda Sánchez Oblitas
 Firma del Juez experto


 Armando Carhuatocto Huamán
 Firma del Juez experto


 Juan Huertas Villegas
 Firma del Juez experto

ANEXO 02

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0	Regular 1	Buena 2	Muy Buena 3	Excelente 4
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al objetivo propuesto.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					X
8.COHERENCIA	Entre la dimensión e indicador					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X
PROMEDIO DE VALIDACION						X

Legenda:

Deficiente 00-00	Regular 01-10	Buena 11-20	Muy Buena 11-30	Excelente 31-40
				✓


 Orbélinda Sánchez Oblitas
 Firma del Juez experto


 Armando Garhuatocto Huamán
 Firma del Juez experto


 Juan Huertas Villegas
 Firma del Juez experto

MATRIZ CONSISTENCIA

PROYECTO DE INVESTIGACION: ENFOQUE DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD COMO MODELO ESCOLAR, PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16058, CASERÍO SALABAMBA, DISTRITO LAS PIRIAS - JAÉN, AÑO 2014.						
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	Variables	Dimensión	INDICADORES	METODOLOGÍA: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El problema central ¿Cuál es la influencia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014?</p>	<p>Objetivo General Determinar la eficacia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014.</p> <p>Objetivos específicos a) Evaluar el estado situacional de la planificación, organización, administración, control y proyección comunitaria de la gestión institucional, en la</p>	<p>Hipótesis central Si se aplica el enfoque de los círculos de calidad, basado en la teoría de la proactividad organizacional; entonces, se mejorará la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014.</p>	<p>Variable independiente Círculos de calidad</p>			<p>Tipo de inv. aplicativa</p> <p>Población 12 docentes</p> <p>Muestra 12 docentes</p>

	<p>institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias.</p> <p>b) Aplicar un enfoque de círculos de calidad, para mejorar la gestión institucional en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias.</p> <p>C) Evaluar el estado situacional de la planificación, organización, administración, control y proyección comunitaria de la gestión institucional luego de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad, en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	Variables	Dimensión	INDICADORES	METODOLOGÍA: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El problema central ¿Cuál es la influencia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014?	Objetivo General Determinar la eficacia de la aplicación del enfoque de los círculos de calidad, para mejorar la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014. Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> Analizar la realidad problemática de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, 	Hipótesis central Si se aplica el enfoque de los círculos de calidad, basado en la teoría de la proactividad organizacional; entonces, se mejorará la gestión institucional en la Institución Educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias – Jaén, año 2014.	Variable dependiente Gestión institucional	Planificación	Proyecto Educativo Institucional Plan Anual de Trabajo Presupuesto Todos participan en la planificación. Se toma en cuenta el diagnóstico situacional de la comunidad y de la institución educativa. Los objetivos de la planificación están bien diseñados. Vinculación entre el presupuesto y el cumplimiento de los objetivos. Se plantean metas y objetivos consensuados. Plan de mejora consensuado. Coordina esfuerzos de planificación con otros estamentos.	Tipo de inv. aplicada Población 12 docentes Muestra 12 docentes Técnica: Guía de observación Instrumento Cuestionario Aplicación instrumento: Escala de Likert adaptada valoración 1 Muy bueno 2 bueno 3 regular 4. Deficiente
				Organización	Organigrama participativo. Reglamento Interno inspirado en la misión y visión institucional. Infraestructura suficiente y adecuada. Existencia de equipos de trabajo. Responsabilidad de comisiones de trabajo. Acto administrativo con transparencia, oportuna y adecuada. Dirige al grupo hacia objetivos y metas definidas otorgando tiempo y recursos necesarios para su logro. Los manuales de organización y de procedimientos están vigentes y actualizados. El entorno organizacional es adecuado al tipo de institución educativa.	
				Administrativa	Motivación para la gestión Liderazgo del director Fluidez de la comunicación Desempeño administrativo Control óptimo de la administración de la institución	

	distrito Las Pirias. • Diseñar y aplicar el enfoque de los círculos de calidad, para mejorar el proceso de gestión institucional en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias • Validar los resultados del enfoque de los círculos de calidad, en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa N° 16058, Salabamba, distrito Las Pirias				educativa. Clima institucional Archivo documentario bien organizado. Toma de decisiones Atención a los usuarios asequible Soporte tecnológico		
					Control		Acciones de control Supervisión Hay un sistema de control interno Se hace acompañamiento y asesoramiento en la gestión. Utilización óptima de los recursos La supervisión ayuda a la toma de decisiones Comunica en forma clara y precisa, a los miembros de su unidad, cuestiones relativas a la marcha institucional, la toma de decisiones o tareas específicas, cuando corresponde o se le solicita.
					proyección		Relaciones de trabajo mancomunado con la comunidad. Proyección social de la institución educativa. Convenios interinstitucionales Imagen institucional Se tienen alianzas estratégicas con la comunidad. Comunicación asertiva entre los actores educativos y las autoridades locales Redes de apoyo para la gestión en el desarrollo local.