

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE EDUCACION

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS



**Gestión de Calidad y Diseño Organizacional de Instituciones
Educativas**

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el Título de
Licenciado en Educación Inicial**

**Presentado por:
Tania Fiorella Vivanco Malpartida**

Lima – 2016

Dedicatoria

A mis padres por un gran apoyo durante este tiempo.

Agradecimiento.

A la Facultad de Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y su personal docente por su apoyo para el desarrollo de la investigación

A mi estimado profesor Dr. Efraín García Tripul, por su orientación para poder culminar este trabajo de investigación.

INDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	7
1.1 Antecedentes	7
1.1.1 Marco histórico	7
1.1.2 Marco filosófico	9
1.1.3 Marco legal	10
1.2. Marco teórico	12
1.2.1. Gestión de la calidad	12
1.2.1.1. Aspectos Generales	12
1.2.1.2 Conceptos.....	13
1.2.1.3 Factores de calidad	14
1.2.1.4 Principios de calidad educativa.....	15
1.2.1.5 Calidad a través de normas ISO	16
1.2.1.6 Parámetros de la calidad.....	17
1.2.1.7 Indicadores para el estudio.....	21
1.2.1.8 Gestión Administrativa	22
1.2.1.9 Gestión Pedagógica	23
1.2.1.10 Gestión Comunitaria.....	23
1.2.1.11 La capacitación y la calidad del servicio.....	24
1.2.1.12 Teorías sobre la calidad	26
1.2.1.13. Elementos y principios básicos.....	28
1.2.1.14. Tipos de gestión	32
1.2.1.15. Finalidad de la gestión de calidad	35
CAPITULO II: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	37
2.1 Diseño y eficacia organizacional	37
2.2. Tipos de diseño organizacional.....	41
2.2.1 Diseño laboral	41
2.2.2. Criterios fundamentales para elaborar organigramas.....	58
2.2.3 Estándares del diseño docente	61
2.2.4 Evaluación del desempeño docente.....	62
2.2.5 Modelos de diseño en el desempeño docente.....	64
2.2.6 Funciones de los estándares de desempeño docente	65

Capítulo III: DEMOSTRACIÓN CIENTÍFICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
3.1. Tesis	67
3.2. Ensayos.....	73
3.3. Tesinas	74
3.3.1. Estudios realizados en Perú	74
3.3.2. Estudios realizados en el extranjero	78
Conclusiones	83
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	87

Resumen:

La educación tiene como propósito la formación del hombre, el cual las organizaciones Institucionales deben ser tan eficientes como la Gestión de Calidad.

Al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, se debe tener en cuenta, la necesidad de conocer y establecer la cultura organizacional, hacer un diagnóstico de cómo se llevan los procesos y probablemente realizar cambios significativos así realizar oportunas estrategias alineadas a la visión y misión institucional, Se debe evaluar el Liderazgo de los directivos, las orientaciones de largo plazo de la conducción Institucional, la formación y motivación de los actores educativos.

La gestión Pedagógica nos habla del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman, la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial en el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa, como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza- aprendizaje. El diseño organizacional es una metodología paso a paso que identifica los aspectos disfuncionales del flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas

Los clientes son los elementos clave de una organización, si no existe un cliente que adquiera sus productos o servicios la organización no existe. Por ello es esencial comprender las necesidades presentes y futuras de ellos.

Palabras claves: Gestión de Calidad, Instituciones Educativas, Normas ISO, Servicio al cliente, Liderazgo, Calidad Pedagógica.

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada tuvo como título “**gestión de calidad y diseño organizacional de instituciones educativas**”, para lo cual haciendo uso de bibliografía actualizada tanto en físico como virtual y después de los resultados se ha demostrado como la gestión de calidad influye en el **diseño organizacional de instituciones educativas** conforme se hace conocer en los siguientes tres capítulos,: Fundamentos teóricos de la investigación, análisis de la información recogida, investigaciones realizadas, conclusiones y recomendaciones, así como la inclusión de las referencias bibliográficas.

En cuanto al capítulo I: Fundamentos teóricos de la investigación, se profundizó en el marco histórico relacionada a las variables de estudio, se abordó el marco teórico, donde se consignaron antecedentes de estudios similares, conceptos y teorías relacionadas a las variables de estudio, así como el desarrollo de un marco conceptual.

A su vez en el capítulo II: Fundamentos teóricos de la variable diseño organizacional, se profundizó la investigación, fundamentando con antecedentes de investigaciones que permiten apreciar la importancia del diseño organizacional en las instituciones educativas.

Del mismo modo en el capítulo III: Se presenta investigaciones hechas sobre el tema materia de investigación en las cuales se demuestra la relación que existe entre la gestión de calidad y el diseño organizacional en las instituciones educativas.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, dan como resultado que la información y datos recopilados, donde también se plantean sugerencias para fortalecer la gestión de calidad y el diseño organizacional en las instituciones educativas

CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Antecedentes

1.1.1 Marco histórico

Según Frederick Winslow Taylor después de la segunda guerra mundial, las sociedades desarrolladas se caracterizan por disponer de pocos productos para el consumo, lo que viene a provocar la necesidad de impulsar la producción en masa, de gran cantidad de bienes para satisfacer las demandas de consumo. Esto origina que se anteponga la producción a la calidad.

Al comenzar los años 60, los países desarrollados tenían ya la urgente necesidad, de reemplazar los artículos esenciales. Los fabricantes comenzaron a competir en la variedad de los artículos producidos. Se produce la revolución de los consumidores, dando relevancia al concepto del mercado, frente a la producción en masa como prioridad.

La crisis del petróleo en los años 70, y la necesidad de exportar, creó la necesidad de competir con productos extranjeros en sus propios países, para lo cual los productos debían satisfacer las necesidades de los clientes mejor que aquellos de los competidores, siendo la aptitud para satisfacer necesidades el concepto de calidad dominante. A partir de los años 80 los éxitos de la década anterior se vieron limitados por la aparición del concepto de globalización de los mercados, lo que determinaba que las empresas tenían que ser competitivas dentro de ese mercado global. Además, las tecnologías de la producción y los métodos de gestión alcanzaron cuotas de mejora importantes, siendo el concepto dominante el de "calidad" (Alicia Arias Coello pág.10). El nacimiento del movimiento de Mejora de la Escuela fue consecuencia de la reacción a las reformas de carácter curricular

y organizativo impulsadas y dirigidas desde el exterior de los centros docentes que fueron la norma en todo el mundo durante la década de los 60. Durante esa década, conocida como del optimismo pedagógico, se pensaba que, con conocimientos, recursos y un poco de política en el nivel de la escuela y del sistema educativo, se podría conseguir que la educación jugara un importante papel en la redistribución social (Farell, 1999).

Concretamente, el modelo seguido era el llamado IDDA: Investigación-Desarrollo-Difusión Adopción (House, 1979):

- Investigación: para adquirir conocimientos que sirvan de base para el desarrollo.
- Desarrollo: para inventar y construir una solución a problemas operativos.
Difusión: para que los docentes conozcan las innovaciones.
- Adopción: para incorporar las innovaciones a los centros docentes.

Se buscaba el cambio educativo mediante la elaboración y difusión de materiales ejemplares que equipos de profesores universitarios y psicólogos habían elaborado y que los docentes debían aplicar.

El profesor canadiense Michael Fullan, en un artículo crítico, recogió las características de esta etapa “previa” (Fullan, 1972):

1. A pesar de los grandes recursos invertidos durante los 15 años transcurridos desde 1957 a 1972 y a pesar de las numerosas “adopciones” de innovaciones puestas en marcha, el cambio ocurrido en las escuelas fue muy escaso en comparación con las previsiones.
2. El proceso modal de cambio se caracterizó por un patrón común para todas las innovaciones que se desarrollaba fuera de las escuelas y se transmitía a ellas por unas bases relativamente universales. Los consumidores o usuarios de las innovaciones (profesores, padres, alumnos)

jugaban un papel muy limitado en este proceso, básicamente de implementadores pasivos. La importancia la tenían las innovaciones en sí, más que la capacidad de innovar. Los profesores innovaban de manera individual, resultado de un proceso permisivo más que participativo.

3. Este proceso modal tenía cuatro implicaciones:
 - a. Los valores y metas de los usuarios se articulaban como si no tuvieran influencia alguna en el proceso, lo que conllevaba que no se sintieran comprometidos con las innovaciones y que no se permitiera diversidad alguna.
 - b. No se reconocían ni planificaban cambios en el sistema social ni en los papeles de los usuarios.
 - c. La dinámica del proceso de cambio de rol fue completamente malentendida y descuidada. Existía escasa concienciación de que la innovación requiere desaprender y reaprender, a la vez que crear duda y preocupación sobre las competencias necesarias para representar estos nuevos roles. En consecuencia, una vez que se ha iniciado el cambio no es posible incorporar tiempo, recursos u otros apoyos al aprendizaje de los nuevos roles dentro del sistema.
 - d. A partir de lo anterior, las nuevas ideas educativas y los cambios organizativos introducidos se convirtieron en alternativas vacías puesto que crearon condiciones y esperanzas no-realistas en las actuaciones de los usuarios. La reacción a esta situación fue la toma de conciencia por parte de docentes e investigadores de la importancia del centro docente para poner en marcha procesos de cambio realmente exitosos.

1.1.2 Marco filosófico

Juran Joseph (2006) señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su “trilogía”, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos. La Dra. Silvia Schmelkes propone “cuando hablamos de calidad tenemos sin duda, que comprender otros ámbitos como el social, una educación pertinente y que socialmente coadyuve al

desarrollo del país”. Esto llama a la reflexión, puesto que sobre los directores descansa una alta responsabilidad no sólo local, sino se irradia hacia los hogares, al barrio, a la región y al país.

James (1997) define la gestión de la calidad total como una filosofía de dirección generada por una orientación práctica que ilustra el compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa; es decir, una acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo.

1.1.3 Marco legal

Los siguientes dispositivos legales vigentes constituyen el Marco Legal del presente estudio:

Constitución Política del Perú de 1993.

Ley 28044, Ley General de Educación.

Ley 8740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

Decreto Supremo, 028-2007-ED, Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas.

La existencia de la Educación Primaria en el país, se enmarca dentro de los alcances de la Ley General de Educación N° 28044 – Capítulo III (MINEDU, 2003).

La Calidad De La Educación

Artículo 13°.- Calidad de la educación

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

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las

instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.

- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g) Investigación e innovación educativas.
- h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Ley nº 28628 ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas- capítulo i

Artículo 1.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto regular la participación de los padres de familia y de sus asociaciones en las instituciones educativas públicas y en otros niveles de la gestión del sistema educativo, con el fin de contribuir a la mejora de la calidad educativa.

Reglamento de la Ley Nº 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

DECRETO SUPREMO Nº 018-2007-ED

CAPÍTULO III DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Artículo 6º.- Lineamientos para la evaluación de la calidad educativa Los lineamientos que orientan la evaluación de la calidad educativa son los siguientes:

- a) Los principios y fines establecidos en los artículos 8º y 9º de la Ley N° 28044 Ley General de Educación, y los establecidos en el artículo 4º de la Ley N° 28740.
- b) La generación de una cultura de calidad de las personas y las instituciones, teniendo en cuenta la autorregulación, la mejora continua, así como las políticas de desarrollo educativo y de rendición de cuentas.
- c) La pertinencia del servicio educativo que se brindan en las instituciones educativas en un contexto local y regional, debidamente vinculado con las necesidades nacionales y los referentes internacionales.
- d) La provisión de mecanismos que garanticen la transparencia de los procesos de evaluación, así como la imparcialidad y alto grado de credibilidad de las entidades evaluadoras, acreditadoras y certificadoras.
- e) La integración de los procesos educativos realizados en las diversas etapas, niveles; modalidades, formas, ciclos y programas del sistema educativo, así como su debida vinculación con las características particulares de la población, el mercado de trabajo y el ejercicio profesional.
- f) El carácter holístico de la evaluación, la acreditación y la certificación, que se refleja en el hecho de que se evalúan las entradas, los procesos, el contexto, los resultados y el impacto social y personal de la educación.
- g) Respeto a la autonomía académica, económica y administrativa que la constitución reconoce a las universidades. En consecuencia, los estándares, criterios, indicadores y procedimientos de evaluación reflejan la diversidad normativa que, en el marco de la Ley, cada institución puede definir en su Estatuto, reglamentos, planes curriculares, operativos y de desarrollo.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Gestión de la calidad

1.2.1.1. Aspectos Generales

Vivimos en un cambio de época con grandes transformaciones que se manifiestan en diferentes ámbitos de nuestra vida cotidiana, como en el clima del planeta, en la conformación de bloques económicos, en las posibilidades de acceso y uso de la información, en las normas y valores en la sociedad. Y ante ello nos preguntamos, ¿qué hace la institución escolar para responder a los cambios?, ¿cómo pueden los docentes estar preparados para educar para los mismos?,

¿cuáles son los contenidos de la educación para preparar al individuo que vivirá en el futuro? Estas y otras cuestiones aún no han sido totalmente resueltas. Sin embargo, desde hace un cierto tiempo, el énfasis en el estudio de nuestra realidad se ha ido desplazando hacia la transformación productiva, hacia la equidad y hacia la educación de calidad (CEPAU-UNESCO1992)

1.2.1.2 Conceptos

Según Miranda (1983), el concepto de calidad como “multidimensional”. La institución educativa, por lo tanto, es asumida como una organización compleja. Dicha complejidad ha sido reconocida entre quienes lideran el pensamiento sobre una concepción global de la noción de calidad de la educación.

Según López Rupérez (1999), cuando señala que “esa concepción global o integral de la noción de calidad escolar nos remite, necesariamente, a la correspondiente aproximación global o integral en la forma de gestionarla. La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes”.

Según la Real Academia Española (1992), calidad es “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (Gento, 1996, 11).

Calidad de la educación, según Medina Rubio (1995), es un concepto relativo que no admite una estructura y definición única, sino que es, ante todo, un juicio de valor que está en función de los distintos criterios de los que se parte para dar sentido a la educación.

Por su parte, Deming, William Edwards (1998, 14) señala “calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto”.

Al respecto, Gento (1996, 11) afirma que calidad “es el rasgo atribuible a entidades o colectivos cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza”.

Interpretando las definiciones presentadas, la Gestión de Calidad implica un continuo desarrollo de los planes, no simplemente la ejecución de acciones aisladas para poder al logro de las metas establecidas con eficiencia y eficacia. Dicha Gestión de calidad es esencial en el caso de la educación, por cuanto tenemos que considerar la participación, el compromiso, el trabajo en equipo de todos sus actores.

1.2.1.3 Factores de calidad

Los principales factores que inciden en la obtención de la calidad educativa en las instituciones educativas, según Marqués, P. (2002):

“Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.

La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios y relaciones humanas.

Aspectos pedagógicos: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de

los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.”
(p.1)

1.2.1.4 Principios de calidad educativa

Siguiendo los planteamiento formulados por Marqués, P. (2002) a lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el "producto", más tarde el "proceso", luego los "trabajadores". Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente (en el ámbito educativo esto puede considerarse la superación de los principios de las "escuelas eficaces"):

Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el coste más bajo posible.

La empresa de éxito será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes. El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones:

- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.
- La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Es preciso evaluar.
- La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender a aspectos como:
 - La participación.
 - El compromiso.
 - La implicación voluntaria.
 - La colaboración.
 - El trabajo en equipo.
 - La formación de las personas.
 - Propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.
 - La calidad total implica a toda la organización.

1.2.1.5 Calidad a través de normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa. Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes, pero las empresas no contaban, en general, con literatura sobre calidad que les indicara de qué forma, exactamente, podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

De forma paralela, las tendencias crecientes del comercio entre naciones reforzaba la necesidad de contar con estándares universales de la calidad. Sin embargo, no existía una referencia estandarizada para que las organizaciones de todo el mundo pudieran demostrar sus prácticas de calidad o mejorar sus procesos de fabricación o de servicio. Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000. Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

Familia ISO: Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad:

Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

- ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos:

Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

- ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones:

Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

- ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental.

1.2.1.6 Parámetros de la calidad

Los principales parámetros (dato, factor o variable que, sirve para identificar su valor y una situación) que hay sobre la calidad, son:

Calidad de diseño: Es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.

Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto de su diseño.

Calidad de uso: El producto ha de ser fácil de usar, seguro y fiable.

Conceptos en la Normalización de la Calidad

Normas: Una norma se define como una regla que se debe seguir. Cuando se agrupan, forman lo que se denomina normativa o sea un conjunto de normas

que se aplican a una actividad. En la propia empresa para uso interno se denomina reglas internas etc. Las normas poseen características, tales como:

- No son de cumplimiento obligado, menos las incluidas en las legislativas.
- Elaboradas por las partes interesadas: fabricantes, laboratorios.
- Su emisión la emite: empresas, organismos públicos, instituciones.
- Aprobadas por organismos de normalización.
- Disponibles al público.

Clases de normas: Las clases de normas dependen del organismo quien las haga.

Se distinguen:

- Normas nacionales.
- Normas regionales.
- Normas internacionales.

Objetivos de la normalización:

- Reducir y unificar los productos, procesos.
- Mejorar los aspectos de seguridad.
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad.
- Abaratar costes generales.

Campos aplicables de normalización:

- Materiales.
- Productos.
- Máquinas.
- Gestión Medioambiental.
- Gestión de riesgos en el trabajo.

Gestión interna y aseguramiento de la calidad: El aseguramiento de la calidad se podría definir como aquellas acciones que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad. Si estos requisitos de calidad reflejan completamente las necesidades de los clientes se podrá decir que se cumple el aseguramiento de la calidad.

Aseguramiento de la calidad: El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser. En las industrias manufactureras se crearon y refinaron métodos modernos de aseguramiento de la calidad.

La introducción y adopción de programas de aseguramiento de la calidad en servicios, ha quedado a la zaga de la manufactura, quizá tanto como una década. Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en las últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva. El aseguramiento de la calidad en manufactura, garantiza la calidad del proceso de la administración. En este punto, en el que se produce un bien o servicio, es donde se efectúa el "ínter construye" o incorpora la calidad. La Administración o Gerencia general, en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad general de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

Planificación del control de la calidad en la producción: La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:

- Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos.
- Los requisitos y formas de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallo.

Control de los equipos de inspección, medida y ensayo: Algunas de las actividades necesarias para asegurar un buen control de los equipos de medición y ensayo son:

- Elaborar un inventario.
- Elaborar un plan anual de calibración.
- Controlar las calibraciones y establecer los trazos.
- Realizar un mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos.
- Gestionar los equipos.
- Identificar las medidas que se realizarán y la exactitud que se requerirá para ello.

Gestión de calidad en los servicios: Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Sólo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

Necesidades básicas del usuario: Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.

Importancia de la gestión de la calidad del servicio: La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio y competitividad.
- Mejor conocimiento de los clientes.

El servicio de atención al usuario: Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quiénes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.

- Identificar las necesidades de los clientes así como saber dónde y cómo lo desean los clientes

1.2.1.7 Indicadores para el estudio

Según el Ministerio de Educación (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Representación de la UNESCO en Perú, el concepto de Gestión Educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela.

Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza.

Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Gestión Institucional.

La Gestión Institucional tiene los siguientes propósitos:

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse.

- Normas explícitas e implícitas.

Identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

También ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

Además es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. (MINEDU, 2011, p. 35 - 36).

1.2.1.8 Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa cumple los siguientes propósitos:

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones

Incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. (MINEDU, 2011, p. 36).

1.2.1.9 Gestión Pedagógica

La Gestión Pedagógica contempla los siguientes propósitos:

- Opciones educativo-metodológicas.
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (MINEDU, 2011, 36).

1.2.1.10 Gestión Comunitaria

La Gestión Comunitaria plasma los siguientes propósitos:

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo

Hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (MINEDU, 2011, p. 37).

1.2.1.11 La capacitación y la calidad del servicio

Ramallo (2009) indica: La capacitación es un proceso. Cuando hablamos de capacitación no nos estamos refiriendo a un curso, estamos hablando de un proceso continuo. Una acción permanente. Una acción que tiene un principio, pero que no termina nunca. La capacitación del personal está relacionada con la calidad y la productividad. Personas capacitadas ofrecen servicios con mayores niveles de calidad y son más productivos (p.1).

Así mismo Ramallo (2009, p.2) nos describe algunos aspectos importantes de la capacitación y su relación con la calidad del servicio:

La capacitación del personal está relacionada con la calidad en el servicio otorgado. Personas capacitadas ofrecen servicios con mayores niveles de calidad y eficiencia.

La capacitación implica un aprendizaje, y un aprendizaje es fundamentalmente un cambio de conducta. Es transformarse, modificar formas de hacer las cosas, incorporar nuevos conocimientos, es enriquecerse y crecer.

La capacitación en la gestión tiene como consecuencia que el personal se sienta parte de la institución y comprenda mejor la relación de su propia tarea con el objetivo final de la institución.

Un programa de capacitación debe incluir los siguientes factores:

A. Conocimientos

En algunas acciones de capacitación, el elemento esencial es la transmisión de información y contenidos.

B. Habilidades

Es la capacitación orientada a tareas específicas que cada uno debe realizar.

C. Actitudes

Se refiere al cambio de actitudes negativas para la organización por actitudes positivas.

D. La capacitación tiene ventajas tanto para los empleados como para la gerencia.

Para los empleados:

- Mayor satisfacción en el trabajo
- Mayor capacidad de ingreso
- Mayor oportunidad de promociones
- Mayor sentido de seguridad
- Mayor motivación

Para gerencia:

- Mayor producción
- Mejores métodos y hábitos
- Costos menores de operación
- Menores exigencias de supervisión
- Trabajadores más hábiles
- Menor rotación

Creemos que la capacitación es necesaria y fundamental en cualquier organización, se debe tomar en cuenta el factor humano como un componente que puede adaptarse a nuevas formas de trabajo y ante nuevas definiciones de sus tareas y por tanto, debe desarrollar nuevas competencias y habilidades que respondan a las necesidades de la estructura organizativa a la cual pertenecen. Así mismo creemos que todas las organizaciones deben de consignar dentro de su presupuesto cursos y campañas de capacitación continua del personal, ello

elevara la capacidad y el conocimiento de su personal, en diversas dimensiones de la institución.

1.2.1.12 Teorías sobre la calidad

Ishikawa (1982) citado por Dra. Silva (2008) explicó: La teoría de la calidad total, no solo tuvo un efecto directo en la mejora de la calidad a través de sus textos, sino que también habría influido en otros teóricos. Con la teoría de la calidad total se le atribuye haber generado el concepto de los círculos de calidad, proponiendo diagramas y herramientas útiles para localizar las reclamaciones de los clientes. (p.457).

Sforzini (2009) Afirma: La teoría de la calidad total de Ishikawa, consiste en el desarrollo, producción y comercialización y prestación de servicios con una eficiencia del coste y una utilidad óptima, y que los clientes comprarán con satisfacción. Para alcanzar estos fines, todas las partes de una empresa (alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales tales como la producción, diseño técnico, investigación, planificación, investigación de mercado, administración, contabilidad, materiales, almacenes, ventas, servicio, personal, relaciones laborales y asuntos generales) tienen que trabajar juntos. Todos los departamentos de la empresa tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación y en preparar y poner en práctica fielmente las normas internas. Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas tales como métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de medidas, la investigación operativa, la ingeniería industrial y la investigación de mercado. (p.3).

Teoría de la calidad de Deming

Pérez y Múnera. (2000). Señalo que” la teoría de la Calidad de Deming, se sustenta en cuatro etapas “(p.50).

A. Planear

Primero se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez establecido el objetivo,

se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que es necesario mejorar, definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida.

B. Hacer

En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo acordado.

C. Verificar

Aquí se comparan los resultados planeados con los que se obtuvo realmente. Antes de ello se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en forma sistemática.

D. Actuar

Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad, si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios.

Paytán y Huamán (2008) afirman: La teoría de la calidad total de Deming, se basa en un compromiso con el mejoramiento de la calidad. Para esto se debe asignar recursos para la innovación y para el nuevo diseño de productos y servicios, también se tiene que proveer recursos para capacitación, educación e investigación siempre con el fin de mejorar la calidad. Pero si la administración superior carece de perspectiva a largo plazo, no asignara recursos racionalmente; por eso, se debe tener siempre en mente que la empresa perdurara en el negocio en el futuro. Más que pensar en hacer dinero se debe pensar en lo dicho anteriormente “mantenerse en el negocio” y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento. (p.51).

Mendoza (2008) Explica: Que Deming, enfoca su teoría como una forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua y define el ciclo Planificar-Hacer- Verificar-Actuar para explicar este concepto. Cada día se deben mejorar los procesos poco a poco, sin efectuar cambios radicales, ya que éstos no tienen éxito en todos los casos. Una mejora continua también favorece la

reducción de costos, debido a que se trabaja en pro de la prevención y no de la detección de fallas. (p.3).

La teoría de la calidad de Deming refuerza la etapa de la planificación para el logro de la calidad en la atención y servicio, esta planificación es sistemática y se debe basar en el logro de objetivos, se entiende por lo tanto que la teoría de la calidad propuesta por Deming identifica la planificación a través de objetivos, entre los cuales se encuentra la calidad de servicio y atención.

1.2.1.13. Elementos y principios básicos

ISO 9001 constituye uno de los sistemas gestión más implantados hoy día en las organizaciones de todo el mundo, el Sistema de Gestión de la Calidad.

Cualquier organización que se disponga a implantar la norma ISO-9001 tiene que conocer y tener en cuenta los principios y fundamentos que sustentan al Sistema de Gestión de la Calidad. De no ser esto así puede que los resultados que esperamos de él no se lleguen a alcanzar nunca, y nuestro sistema más que servirnos de ayuda en la organización nos ocasionará más de un problema.

Por esto primero hay que entender cuáles son los principios y fundamentos sobre los que se basa ISO9001 y su sistema para entender el alcance y el porqué de los requisitos que contiene.

Principios de Gestión de la Calidad

Los principios de gestión de la calidad deberían ser la herramienta de trabajo de directivos para llevar a su organización hacia la mejora en el desempeño.

La evaluación objetiva sobre si los principios se están usando en una entidad y la medición de los resultados de su aplicación son dos variables imprescindibles en el correcto funcionamiento de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.

Los principios sobre los que estamos hablando son los siguientes:

Enfoque al cliente

Los clientes son los elementos clave de una organización, si no existe un cliente que adquiera sus productos o servicios la organización no existe. Por ello es esencial comprender las necesidades presentes y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos e intentar siempre superar sus expectativas.

Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

Existen mecanismos dedicados a comprender las necesidades y expectativas de los clientes.

Al establecer un compromiso con el cliente se tienen en cuenta el resto de objetivos de la organización.

Las necesidades y expectativas de los clientes son conocidas por todos los miembros de la organización.

Se hace una medición de la satisfacción de los clientes y se actúa en consonancia.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

Incremento de los ingresos, respuesta rápida a las oportunidades.

Alineación de los objetivos y metas de la entidad con las expectativas de los clientes.

El personal cuenta con el conocimiento y la habilidad de satisfacer los requisitos de clientes.

Conseguir una buena cartera de clientes fieles y acuerdos de alianzas estratégicas.

Liderazgo

Los líderes tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente interno que invite a los trabajadores a involucrarse plenamente en la consecución de los objetivos de la organización.

- Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:
- Se consideran las necesidades de todas las partes interesadas.
- El personal no tiene ninguna duda sobre el rol que desempeñan en el logro de los objetivos.
- Existen estrategias que incluyen los objetivos y metas de la organización.
- El personal de la entidad en cuestión tiene a su disposición los recursos necesarios.
- Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

- Difusión de la visión y misión.
- El personal está motivado en la consecución de los objetivos.
- Las actividades se evalúan de un modo integral.

Participación del personal

- El compromiso que adquiere el personal hace posible que sus habilidades sean usadas para lograr el beneficio de la organización.
- Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:
- El personal es conocedor de sus competencias y responsabilidades en la resolución de problemas.
- Los miembros de una organización comparten sus conocimientos y experiencias.
- Los trabajadores son conscientes de lo que implica su contribución a la organización y son evaluados de acuerdo a los objetivos.
- Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:
- La motivación, involucración y compromiso de los trabajadores.
- El alto nivel de participación y contribución de los empleados a la mejora del desempeño.
- Enfoque basado en procesos
- La gestión por procesos de actividades y recursos posibilita que se alcancen más eficazmente los resultados esperados.
- Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:
- Los procesos y responsabilidades están definidos correctamente.
- Las interfaces entre procesos y funciones están definidas.
- Tanto los riesgos como las consecuencias e impactos en cualquier parte interesada son evaluados.
- Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:
- Ahorro de dinero y tiempo.
- Mejora de resultados.
- Definición de nuevos y mejores objetivos y metas.

Enfoque de sistemas para la gestión

Si consideramos los procesos interrelacionados como un sistema estaremos contribuyendo a aumentar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

Existe un sistema para llegar a esa eficacia mediante actividades clave y objetivos medibles.

Las interdependencias entre procesos son comprendidas y gestionadas.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

Se cumple con los objetivos y metas de la entidad.

Los esfuerzos son enfocados en los procesos principales.

Aumenta la confianza en la eficacia y eficiencia de la empresa.

Mejora continua

La mejora continua debe ser considerada como un objetivo permanente de la organización.

Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

Se da un enfoque fortalecido a la mejora. El personal deberá contar con la competencia y formación para la aplicación de la mejora.

Para cada miembro de la organización será un objetivo la mejora de productos, procesos y sistemas.

Se hacen evaluaciones para detectar nuevas áreas de mejora.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

Aumenta la ventaja competitiva.

Reacción rápida ante nuevas oportunidades.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones más eficaces están fundamentadas en el análisis de datos e información.

Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

Se dispone de información y datos precisos y fiables.

Tanto la información como los datos son accesibles.

Se analizan los datos, experiencia e intuición y se toman decisiones y emprenden acciones respecto a ellos.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

Decisiones asertivas fundamentadas en los datos.

Poder demostrar la efectividad de decisiones mediante la referencia de hechos reales.

Capacidad de cuestionar opiniones, decisiones y hacer revisiones.

Este tipo de relaciones, beneficiosas para organización y proveedor, incrementa la capacidad de ambos para crear valor.

Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

Se identifican y seleccionan proveedores clave para la organización y se crean relaciones entre ambos.

Se instaura un fondo común de competencias, recursos y actividades conjuntas para la mejora.

Se dispone de una comunicación clara y abierta.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

Aumenta la capacidad de crear valor en ambas partes.

Capacidad de aportar flexibilidad y rapidez a las respuestas en un mercado cambiante.

Optimización de costos y recursos.

Los principios que hemos analizado aquí son la base de los Sistemas de Gestión de la Calidad de la serie de normas de la familia ISO 9000.

1.2.1.14. Tipos de gestión

Según el Ministerio de Educación (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Representación de la UNESCO en Perú, el concepto de Gestión Educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y

comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Gestión Institucional

La Gestión Institucional tiene los siguientes propósitos:

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse.
- Normas explícitas e implícitas.

Identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. También ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

Además es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. (MINEDU, 2011, p. 35 - 36).

Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa cumple los siguientes propósitos:

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. (MINEDU, 2011, p. 36).

Gestión Pedagógica

La Gestión Pedagógica contempla los siguientes propósitos:

- Opciones educativo-metodológicas.
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el

manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (MINEDU, 2011, 36).

Gestión Comunitaria

La Gestión Comunitaria plasma los siguientes propósitos:

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo

Hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (MINEDU, 2011, p. 37).

1.2.1.15. Finalidad de la gestión de calidad

Según Juran es un firme defensor de la gestión de la calidad total (GCT). La define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad:

1. La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
2. Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
3. Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
4. Las metas se despliegan a los niveles de acción.
5. La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
6. La medición se efectúa en cada área.

7. Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
8. Se reconoce la performance superior.
9. Se replantea el sistema de recompensas.

CAPITULO II: DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.1 Diseño y eficacia organizacional

El diseño organizacional es una metodología paso a paso que identifica los aspectos disfuncionales del flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas, los realinea para ajustarse a las realidades / metas actuales del negocio y luego desarrolla planes para implementar los nuevos cambios. El proceso se centra en la mejora de los aspectos técnicos y de las personas de la empresa (Daft, 1995; Fernández- Ríos & Sánchez, 1997; Quinn & Rohrbaugh, 1981; Rico, 1999; Scott, 1981).

Para la mayoría de las empresas, el proceso de diseño conduce a un diseño de organización más eficaz, resultados significativamente mejorados (rentabilidad, servicio al cliente, operaciones internas) y empleados que están empoderados y comprometidos con el negocio. El sello distintivo del proceso de diseño es un enfoque integral y holístico de la mejora organizacional que afecta a todos los aspectos de la vida organizacional, para que pueda lograr:

- Excelente servicio al cliente.
- Mayor rentabilidad.
- Costes de operación reducidos.
- Mayor eficiencia y tiempo de ciclo.
- Una cultura de empleados comprometidos y comprometidos.
- Una estrategia clara para administrar y hacer crecer su negocio

Por diseño estamos hablando de la integración de personas con procesos de negocio, tecnología y sistemas básicos. Una organización bien diseñada asegura que la forma de la organización coincida con su propósito o estrategia, resuelva los desafíos planteados por las realidades empresariales y aumenta significativamente la probabilidad de que los esfuerzos colectivos de la gente tengan éxito (Daft, 1995; pág. 51).

A medida que las empresas crecen y los desafíos en el entorno externo se vuelven más complejos, los procesos, estructuras y sistemas empresariales que una vez se convirtieron en barreras para la eficiencia, el servicio al cliente, la moral

de los empleados y la rentabilidad financiera. Las organizaciones que no se renuevan periódicamente sufren síntomas como:

Flujo de trabajo ineficiente con desgloses y pasos sin valor añadido.

Redundancias en el esfuerzo (“no tenemos tiempo para hacer las cosas bien, pero tenemos tiempo para hacerlas”).

Trabajo fragmentado con poca consideración por el bien del conjunto (La producción envía las partes malas para cumplir con sus cuotas).

Falta de conocimiento y concentración en el cliente.

Mentalidad silo y las luchas turf.

Falta de propiedad (“No es mi trabajo”).

Encubrir y culpar en lugar de identificar y resolver problemas.

Retrasos en la toma de decisiones.

La gente no tiene información ni autoridad para resolver problemas cuando y donde ocurren. La dirección, en lugar de la línea de frente, es responsable de resolver los problemas cuando las cosas van mal. Se tarda mucho tiempo en hacer algo. Los sistemas están mal definidos o refuerzan comportamientos erróneos. Desconfianza entre los trabajadores y la dirección (Daft, 1995; pág. 56).

De acuerdo a Richard L. Daft el diseño global de la estructura de la organización indica tres puntos: actividades necesarias de trabajo, líneas de reporte y agrupamientos departamentales.

Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que tiene previstos (Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simon, 1981; Starbuck & Nystrom, 1981). Resulta paradójico que muchos autores acepten la definición de diseño organizacional como proceso y que, sin embargo, sea frecuente una imagen del diseño como suceso discreto, llevado a cabo por un grupo restringido de personas, focalizado en estructuras asumidas como estables a un conjunto de situaciones sometidas a continua transformación (Weick, 1993). Si queremos apostar por la comprensión del proceso continuo que pretende ser

todo diseño organizacional (Galbraith, 1994, 1995), parece necesario ampliar la investigación relativa al proceso que siguen las personas a la hora de diseñar organizaciones.

En este sentido, dos propuestas recientes parecen dibujar nuevas vías para avanzar en esta dirección. Por un lado, Weick (1993) reclama nuestra atención al contraponer la noción de diseño organizacional como improvisación frente a la concepción más “arquitectónica” del proceso y, por otro, Rico y Fernández-Ríos (2002) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: 1) se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y 2) se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

En relación al diseño y eficacia organizacional, cuando diseñamos organizaciones lo hacemos implícitamente con el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia organizacional. Uno de los problemas principales a la hora de hablar y definir la eficacia organizacional reside en la escasa coincidencia de los criterios empleados para su evaluación por diferentes investigadores (Cameron & Whetten, 1983). Las principales aproximaciones al estudio de la eficacia resumidas por Cameron (1986), a saber: logro de objetivos, sistemas, constituyentes estratégicos y valores en competencia; ponen de manifiesto la dificultad para determinar los criterios a utilizar para su evaluación. Uno de los trabajos que más impacto ha tenido sobre la medida de la eficacia organizacional fue el desarrollado por Campbell (1977) que ofrecía un total de 29 criterios que posibilitasen su medida.

Posteriormente estos criterios han servido para que de forma directa o indirecta se agrupasen en criterios de orden superior, para poder referir la medida de eficacia a 3, 4 ó 5 grandes áreas (Daft, 1995; Fernández- Ríos & Sánchez, 1997; Quinn & Rohrbaugh, 1981; Rico, 1999; Scott, 1981).

Un fenómeno que en el ámbito de las organizaciones está suficientemente documentado (Eden & Spender, 1998; Ford & Hegarty, 1984; Lewin & Stephens, 1993; Sims & Gioia, 1986; Weick, 1993, 1995) tiene que ver con la influencia que las cogniciones tienen sobre la estructura organizacional y su rendimiento. En esta línea, los trabajos de Ford y Hegarty (1984) o los de Lewin y Stephens (1993) son un buen ejemplo de cómo los resultados de un proceso de diseño organizacional son modulados por las cogniciones de quién los genera.

En el ámbito de la cognición organizacional, a la hora de operativizar significados desde una perspectiva representacional, se ha trabajado principalmente a nivel conceptual (Laukkanen, 1994) y de esquema (Dutton & Dukerich, 1991; Harris, 1994). Si bien en términos de esquema la estructura representacional más referida han sido los guiones (Gioia, 1986; Weick & Bougon, 1986), en el caso concreto del diseño organizacional nos parece más apropiado trabajar con teorías implícitas.

Las teorías implícitas suponen síntesis de conocimiento relativas a qué causas producen determinados efectos, además nos permiten explicar acontecimientos pasados en la organización y anticipar acciones futuras que nos permitan lograr un resultado determinado. Así, las teorías implícitas jugarían un papel esencial, por un lado, en la propuesta de Weick (2003) cuando reconoce que diseñar organizaciones supone acordar un número suficiente de significados de modo que permitan la acción coordinada. Y, por otro, en la caracterización del diseño organizacional planteada por Rico y Fernández-Ríos (2002) al definirlo como un proceso esencialmente simbólico, soportado sobre esquemas que integran el conocimiento relativo a aquellas secuencias de acciones pertinentes para alcanzar determinados resultados.

Los departamentos se crean para desempeñar tareas estratégicamente importantes para la compañía, las actividades de trabajo son funciones que ayudan a la compañía a obtener sus objetivos, tal como el departamento de recursos humanos, el cual recluta y entrena empleados, el departamento de

compras el cual obtiene materias primas y suplementos, un departamento de producción para desarrollar el producto, un departamento de ventas para vender el producto y así. Cuando las compañías crecen y se vuelven más complejas, se necesitarán más funciones que desempeñar.

Las organizaciones definen típicamente nuevos departamentos y divisiones como forma para desempeñar las tareas y trabajos valiosos para la organización, Hoy día, muchas compañías están descubriendo la importancia de establecer departamentos como información tecnológica y los negocios en la red, para obtener ventajas de la nueva tecnología y oportunidades de negocios nuevos (Daft, 2002).

En relación a las líneas de reporte, cuando los departamentos y las actividades son definidos, la siguiente pregunta es, ¿Cómo estas actividades y departamentos encajan en la jerarquía de la organización? Las líneas de reporte, a menudo llamadas cadena de mando, se representan con líneas verticales en un organigrama. La cadena de mando debe ser una línea continua de autoridad que liga todas las personas de una organización y muestra quién reporta a quién.

En una gran organización, como Motorola o Ford Motor Co, se requieren cien o más organigramas para identificar las relaciones de reporte entre miles de empleados. La definición de los departamentos y la representación de las relaciones de reporte definen la forma en que los empleados se agrupan en departamentos (Benjamín, 2004). En cuanto a los diseños funcional, divisional y geográfico, los agrupamientos funcional y divisional son dos de los enfoques más comunes del diseño estructural.

22 Tipos de diseño organizacional

2.2.1 Diseño laboral

Chiavenato (2004) indica que el desempeño laboral, es el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de

gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Chiavenato (2004) indica que es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Chiavenato (2004) señala que además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de auto realización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño laboral.

En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

En el desempeño laboral de un empleado influyen 2 tipos de factores:

- a. Factores externos del medio o entorno: colectivos de trabajo, condiciones de puesto, estimulación y salario.
- b. Factores internos del individuo: desarrollo de sus habilidades y su motivación.

Chiavenato (2004) indica que en relación a las variables del desempeño laboral, tenemos los siguientes factores: las condiciones de trabajo, grado de capacitación, experiencia y tecnificación, salud física y emocional, grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores y el grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

Otro de los aspectos resaltantes para el impulso del desempeño laboral es la motivación, cuyo ciclo se esquematiza de la siguiente manera:

- 1.- Se parte de la realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- 2.- Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
- 3.- Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- 4.- Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- 5.- Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
- 6.- Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

Por otro lado, es importante analizar la evaluación del desempeño, donde se puede determinar que los sistemas sanitarios, como empresas que prestan servicios a la población, hacen un uso intensivo de recursos humanos altamente cualificados. Si pretendemos que estos servicios sean de calidad, habrá que asegurar la competencia de los profesionales. La evaluación de la competencia clínica es, por lo tanto, un objetivo de las instituciones involucradas en la formación y utilización de los profesionales sanitarios (Abdón, 2003).

Abdón (2003) indica que desde hace más de tres décadas diversas instituciones están utilizando métodos docentes y evaluativos de la práctica clínica, por lo cual, disponemos en la actualidad de instrumentos válidos, fiables, aceptables tanto para los candidatos como para las instituciones, factibles y cuyo impacto educativo está demostrado.

Para Abdón (2003), la cultura evaluativa de nuestro país ha estado basada fundamentalmente en los métodos tradicionales y muy pocos expertos se han atrevido a valorar, de forma objetiva, la práctica clínica. Desde principios de 1994 se vienen realizando proyectos de evaluación que nos permiten valorar las competencias clínicas a diversos niveles (pregrado, postgrado y en el ejercicio profesional) y de distintos profesionales.

Abdón (2003) señala que es necesario considerar la evaluación como un instrumento diagnóstico de los déficits competenciales, y por lo tanto útil para modificar o mejorar la formación previa y posterior, para la selección de los profesionales, para la certificación y recertificación y para cualquier sistema de incentivación y promoción profesional (carrera) que se desee diseñar.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Es la actividad de personal por medio de la cual la organización determina, mediante un proceso formal y sistemático, la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidos por un periodo determinado.

Para Abdón (2003) la finalidad de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuáles son los buenos empleados, también indica las virtudes de los trabajadores para otros cargos, con esto obtenemos una visión más amplia sobre el potencial desarrollo de ese recurso humano en el cargo.

A través de la evaluación del desempeño es posible localizar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desperdicio de recurso humano con un potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

De acuerdo a los problemas identificados, la evaluación del desempeño puede colaborar en la determinación de la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización. La evaluación del desempeño es una técnica de control, es una comparación entre un plan y el cumplimiento real de éste, que se manifiesta a través del desempeño del colaborador.

Es necesario tener presente que:

- No existe técnica que pueda evaluar una persona tal cómo es, la evaluación del desempeño sólo apunta a evaluar la actuación de las personas en función a las tareas propias del cargo y con máximo conocer algunos factores de potencialidad para ejercer funciones superiores.
- Sirve de base para decidir ubicación y movimientos del personal, corrige u orienta desempeño futuro, reconociendo sus logros habilidades y limitaciones, dándole así un sentido motivacional y de retroalimentación.
- No se puede basar en criterios de opiniones o juicios de terceros, es decir, no es subjetivo.

Abdón (2003) señala que la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. La administración del desempeño se basa en el reconocimiento, el éxito de cualquier organización depende del desempeño de sus propios miembros, el cual se desarrolla en la pirámide de productividad el cual consta de tres niveles:

- a) Desempeño Corporativo, aquí se encuentra las utilidades, la participación de mercado y el retorno de inversión, esto refleja el éxito de una organización.
- b) Desempeño de Equipos, encontramos la eficiencia la calidad y el servicio al cliente.
- c) Desempeño Individual, los logros de área y de equipos son el resultado de un desempeño individual satisfactorio.

Abdón (2003) distingue que los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

Según Chiavenato, (2004) la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.” Siempre que se habla de evaluación se produce un impacto sobre las personas ya sea positivo o negativo, más aún si se piensa en esto durante la vida laboral, por la mayor responsabilidad que sobrelleva. Esto es debido a que siempre se ha pensado las evaluaciones como algo solamente para calificar nuestro rendimiento de manera buena o mala, y esto es debido a que casi siempre se ocupa la evaluación de desempeño de esta manera.

La evaluación del desempeño es una herramienta que siendo bien usada pueda ayudar a medir el potencial de desarrollo de las personas, para mejorar sus defectos y potenciar sus virtudes.

La importancia de la evaluación del desempeño es que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Según Abdón (2003) es la realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores y tareas que le corresponden, propias de un trabajo. Se entiende como el cumplimiento de sus funciones, éste se halla determinado por

factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. También se constituye en la habilidad en la realización de una actividad. De este modo el desempeño docente, es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función, esto es, el proceso de formación de los niños a su cargo.

En cuanto a la evaluación al Desempeño Docente se considera un proceso sistemático y permanente que permite captar información sobre el desempeño de los docentes, para contrastarlo con los parámetros establecidos y, a partir de esta contrastación, emitir juicios de valor y proponer alternativas para mejorar su desempeño y, por tanto, incidir en la calidad del proceso educativo (Cosnet, 2005).

La profesionalidad de la docencia hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos.

Por ello debe superarse el rol de técnicos y asumirse como profesionales expertos en procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta perspectiva profesional implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.

Es indispensable precisar cuál es la misión educativa específica del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al crecimiento

de sus alumnos y alumnas. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales.

Su función es mediar y asistir en el proceso por el cual niños y jóvenes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.

Todo ello hace pensar en que su rol es un rol profesional y definirlo como tal, es no sólo indispensable sino un paso trascendental en la profesionalización de la docencia y en la construcción de una educación de calidad.

Messina (2009) reflexionando sobre el carácter profesional de la tarea docente, no sólo plantea que es una tarea urgente lograr que se considere que el docente es un profesional, sino que está segura que el asumirlo como “un no profesional” es un mito tanto para deslegitimar su trabajo y en consecuencia justificar las injustas condiciones de trabajo y salario, como para justificar que la “creatividad” le pertenece sólo a unos pocos, al nivel central de los ministerios de educación, que toman decisiones y hacen guías de aprendizaje, que definen currículo, dándole muy poco espacio a los docentes.

Precisando la reflexión, Abrile (2012) afirma que para responder a los requerimientos de una educación de calidad para todos es indispensable promover la profesionalización de los docentes. El proceso de conversión del rol docente en profesional es una exigencia no sólo de las transformaciones acaecidas en la organización del trabajo, sino que es una consecuencia de los procesos de descentralización, de la autonomía en la gestión de las escuelas y de los cambios que están ocurriendo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Establecer una estructura profesional más progresiva y estrechamente asociada al crecimiento profesional y al buen desempeño, es una alternativa para superar la situación actual que otorga mérito al que permanece en el sistema

(antigüedad), sin importar demasiado la calidad de su actuación profesional y los resultados que obtiene.

La profesionalidad de la docencia hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

Hernández (2012) afirma que el docente debe conocer el contenido de su enseñanza y el modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante; el docente debe saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes (es decir, debe saber comunicar y generar comunicación); el docente debe ponerse de manifiesto como quien se pone frente a los alumnos para mostrar y entregar lo que tiene y quiere y; el docente debe plantear y obedecer unas reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas.

Es de sentido común afirmar que un buen docente debe tener conocimientos sobre las disciplinas académicas en torno a las que debe lograr que los alumnos construyan aprendizajes; también sólidos conocimientos pedagógicos que le permitan lograr dichos aprendizajes, así como respecto de las características generales e individuales de cada uno de sus estudiantes.

El éxito de una Institución es imposible de conseguir sin la excelencia de los que la integran. Dicha excelencia no sólo es académica, ni técnica; implica un conjunto de habilidades llamadas destrezas que le permitan ser eficientes y eficaces en el logro de los objetivos.

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones. Por lo tanto cada individuo en el desempeño de sus funciones, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da características muy particulares en su forma de realizarse.

Para Báez, Cazenave, & Lagos (2008) señalan que el desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. p.25.

Lo que define el desempeño es la evaluación del desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce, conduce a una evaluación favorable del desempeño y que ésta guiará a las recompensas que valorara (Peña & Liarzaburu, 2011, pág. 12).

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral y así evitar el pragmatismo, el inmediatismo y la improvisación durante su gestión en el aula de clases. Desempeño: significa cumplimiento del deber, de funciones.

Estas funciones van más allá de las funciones técnico-administrativas se refieren a la micro- administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clases. En este sentido, el docente debe:

a. Planificar, ella supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, la ambientación del aula, el perfil del egresado del grado, la inscripción inicial con todos sus datos completos, el control de estadísticas, dotación de recursos.

b. Evaluar; la dirección y la supervisión evalúan al docente, la evaluación del alumno y la eficacia de los componentes del diseño curricular.

c. Las funciones técnico-docentes, se refieren al rol principal que el docente debe desempeñar como es el de la enseñanza. Debe actuar como un facilitador del aprendizaje, como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando desarrollo de la creatividad, buena adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

Todo educador debe tener en claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser es la persona del alumno, por lo tanto, no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores y asociación civil.

Bajo esta concepción definiremos desempeño docente como el conjunto de normas que establecen las funciones que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su importante labor como orientadores de las generaciones futuras.

2.2.2 Tipos de diseño organizacional

2.2.2.1 Tipo Funcional

Una estructura funcional es aquella que está centrada en funciones básicas, incluyendo contabilidad, comercialización, ingeniería, finanzas y recursos humanos. Un ejecutivo de una pequeña compañía puede comenzar contratando gerentes en cada una de estas áreas funcionales. En cambio, los gerentes pueden contratar analistas o coordinadores subordinados a ellos. Y a medida que la compañía crece, los gerentes pueden convertirse en directores y vicepresidentes, supervisando grandes departamentos funcionales. La ventaja de una estructura funcional es que hace un uso eficiente de los recursos humanos. Por lo tanto trabajan mancomunadamente para desarrollar sinérgicamente las mejores estrategias de comercialización. Un lado negativo de la estructura funcional es que los objetivos del departamento a veces son priorizados sobre los objetivos de la compañía.

En una estructura funcional, las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. Todos los ingenieros se localizan en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de las actividades de esta clase. Lo mismo es cierto en mercadotecnia, investigación y desarrollo y manufactura (Benjamín, 2012).

Con una estructura funcional, todo el conocimiento humano y sus habilidades respecto de actividades específicas es consolidado, dando un profundo e invaluable conocimiento para la organización.

La estructura es más efectiva cuando una profunda experiencia es necesaria para obtener los objetivos de la organización, cuando las necesidades de la organización son controladas y coordinadas por medio de la jerarquía vertical, y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser efectiva cuando no es necesaria mucha coordinación horizontal (Benjamín, 2004).

Una ventaja de la estructura funcional es que promueve la economía de escala dentro de las funciones. La economía de escala significa que todos los emplean

Fuerzas y debilidades en la estructura funcional de la organización

Fuerzas

1. Permite economías de escala en los departamentos funcionales.
2. Permite el desarrollo de habilidades en profundidad.
3. Permite que la organización alcance sus objetivos funcionales.
4. Es mejor con uno o unos cuantos productos.

Debilidades

1. Respuesta lenta a los cambios ambientales
2. Puede hacer que las decisiones se acumulen en la parte superior, con sobrecarga de la jerarquía
3. Conduce a una mala coordinación horizontal entre departamentos
4. Resulta en menos innovación
5. Significa un punto de vista restringido de las metas organizacionales.

2.2.2.2 Tipo Matricial

Las estructuras de matriz son habitualmente un híbrido de dos estructuras diferentes. Por ejemplo, una compañía puede combinar estructuras funcionales y de cliente para cumplir del mejor modo las demandas del mercado. Las estructuras de matriz son habitualmente temporarias. Por ejemplo, una compañía pequeña puede utilizar una estructura de matriz si está introduciendo un producto nuevo. La gente de comercialización y finanzas será necesaria para desarrollar estrategias promocionales y para crear un presupuesto de un nuevo producto

respectivamente. Sin embargo, la gente de comercialización y finanzas necesitará gerentes que tengan experiencia con clientes específicos. La desventaja de una estructura de matriz es la subordinación dual, según “Referencia para Negocios” en línea. Los empleados pueden estar subordinados a dos jefes, uno en su departamento y otro del equipo de proyecto de la matriz.

2.2.2.3 Tipo Departamental

El agrupamiento departamental tiene impacto en los empleados porque comparten un supervisor y recursos comunes, son responsables del desempeño y tienden a identificarse y colaborar (Benjamín, 2004).

El agrupamiento funcional coloca juntos a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o que aportan un conocimiento o habilidades parecidas. Por ejemplo toda la gente de mercadotecnia trabajaría junta bajo el mismo supervisor, como lo haría la gente de manufactura e ingeniería. Todos los empleados asociados con el proceso de ensamble de los generadores se agruparían en un departamento. Todos los químicos pueden agruparse en un departamento distinto al de los biólogos porque representan disciplinas diferentes (Benjamín, 2004).

El agrupamiento divisional significa que la gente se organiza de acuerdo con lo que la organización produce. Toda la gente que se requiere para producir pasta dental -incluso mercadotecnia, manufactura y ventas se agrupa bajo un solo ejecutivo. En las grandes corporaciones económicas las líneas de producto pueden representar negocios independientes, como A.T. Kearney (consulta administrativa) y servicios financieros Wendover (Benjamín, 2004).

El agrupamiento departamental también lo podemos definir como un conjunto complejo de estructuras o sistemas superpuestos que tienen una finalidad determinada. Dicho de otro modo, es un sistema creado por el hombre, cibernético, probabilístico y complejo, que cumple una finalidad económica o social que justifica su formación.

Los sistemas organizativos u organizaciones, tienen un carácter eminentemente social, ya que el hombre es, además de su componente básico, una parte del sistema y su portador, por lo que constituyen una necesidad objetiva para el desarrollo del hombre como ser social ya que es dentro de ellos que el hombre crea su base material de vida, sobre la cual descansa toda la superestructura política y cultural de la sociedad.

Los componentes de un sistema organizativo son, de manera simplificada, dos: sistema rector y sistema dirigido. El subsistema rector es el encargado de regular el funcionamiento del sistema para lo cual cuenta con tres mecanismos: censor, comparador y activador. Este subsistema está formado por aquellos elementos de la organización que ejercen la influencia directiva en el resto de los mismos y que conforman el subsistema dirigido.

Al analizar la organización como sistema, se deben considerar los cuatro elementos básicos de los mismos, a saber:

- (a) La cualidad resultante constituye la razón de ser del sistema, su meta final: misión.
- (b) Los componentes del sistema organizativo, varían de acuerdo a la misión específica de cada uno de ellos pero en general se pueden clasificar de la siguiente manera: materiales, humanos y financieros.
- (c) Los elementos que lo constituyen debe organizarse de la manera más eficiente para alcanzar sus propósitos, a partir de lo cual se conforma la estructura interna del sistema: estructura organizativa.
- (d) La interacción con el medio es condición de la existencia para el sistema, ya que su éxito, es decir su supervivencia, depende de su capacidad de respuesta a las exigencias del entorno; dicho de otro modo: el éxito de una organización depende de su inserción exitosa en el entorno.

Es preciso enfatizar que la organización, vista como sistema abierto, conlleva al estudio de las interrelaciones con su entorno, así como la distinción de

los posibles tipos de entorno en lo que la organización tenga que desarrollar su actividad.

El entorno está constituido por un conjunto de elementos, cada uno de ellos puede ejercer una influencia sobre la organización. Los elementos componentes del entorno impactan sobre las organizaciones proporcionando el marco general de actuación, aunque cada una percibirá los impactos de distinta manera en función de sus características. Es decir, el impacto de un determinado fenómeno producido en el entorno puede ser indistintamente positivo o negativo para una u otra organización; es decir, en función del tipo de organización de que se trate, puede representar una amenaza o una oportunidad.

Los elementos a considerar son los denominados factores de influencia o estratégicos del entorno, los que tendrán una incidencia significativa sobre el desempeño y desarrollo de la organización así como en sus resultados. No todos los factores del entorno merecerán considerarse como la influencia clave o estratégica; sólo lo serán aquellos que su incidencia para la organización sea decisiva.

Al considerar una organización como sistema, en tanto sistema abierto, la literatura especializada recomienda incluir varios aspectos de análisis del entorno: económicos, políticos, legales, sociológicos, culturales y tecnológicos.

Cuando se acomete el análisis del entorno organizacional, es preciso tener en cuenta que éste ha visto incrementarse sensiblemente su dinamismo, complejidad y turbulencia, en los últimos años; se parte de una situación en la cual las condiciones tecnológicas, económicas y sociales generales se vuelven difíciles y complejas. Baste señalar desafíos tales como: inflación, ritmos de crecimiento, economía sumergida, competencia, informática, telemática, calentamiento global, cambios climatológicos, y más recientemente, la crisis financiera de la economía capitalista que amenaza la economía de todos los países, en mayor o menor medida.

Por todo ello el funcionamiento eficaz, eficiente, económico y ecológico de los sistemas organizativos, constituye hoy día el problema más complejo en la ciencia de la dirección y está estrechamente vinculado a la forma en que se estructuran internamente y funcionan los mismos.

A tenor con lo expresado anteriormente, se puede concluir que la posibilidad de que una entidad económica cumpla con su Objeto Social y alcance sus metas, tanto inmediatas como a mediano y largo plazos, depende en gran medida del ejercicio de la función de organización, la cual en su acepción más amplia, es la encargada de combinar todos los recursos disponibles en aras de los objetivos de la entidad, estableciendo las relaciones necesarias, tanto en el marco del sistema organizativo como en su intercambio con el entorno. Dicho de otro modo, es la función mediante la cual se ordenan y armonizan los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone el sistema para lograr las metas fijadas durante el proceso de planificación con la máxima eficiencia.

En el nivel de las decisiones estratégicas, la organización se ocupa de diseñar la estructura interna del sistema y de establecer cómo serán sus relaciones con el entorno en que se inserta el mismo. Para ello define qué unidades han de conformar el sistema y como se relacionarán entre sí; describe cada uno de los puestos de trabajos necesarios para llevar a vías de hechos los objetivos del sistema y establece las responsabilidades y atribuciones de sus integrantes, haciendo énfasis en aquellas que determinan el alcance del accionar y de las decisiones de sus ejecutivos en los marcos de la legalidad y de las finanzas (firmas de contratos y convenios, relaciones con clientes y proveedores, despido de empleados, entre otros).

En este nivel de decisiones, la organización se ocupa de la asignación y distribución de los recursos y valores instrumentales en un marco temporal mediato; en tanto que a nivel táctico lo hace en términos inmediatos.

La acción de organizar implica diversos tipos de trabajo: clasificación, selección, agrupación, coordinación. Es decir organizar conlleva necesariamente a disponer un cierto orden para cada cosa, de acuerdo a las directrices trazadas por los objetivos del sistema. Dicho de otro modo, en todo proceso de organización es preciso encontrar una fórmula equilibrada entre la división, la agrupación y la coordinación.

El término organización, como ya se ha sido definido, se emplea también para designar genéricamente al sistema organizativo, pero cuando se habla del ejercicio de la función homónima a nivel estratégico, se asume la organización, con una óptica diferente, en función de aquellos aspectos que dan origen y condicionan la formación y surgimiento de su estructura interna.

Así, se definirá la organización como “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito, explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1991), esto es, la estructura interna del sistema, la cual puede definirse como la determinación cuantitativa y cualitativa, enmarcada en espacio y tiempo, de las formas organizativas los componentes del sistema, es decir: el sistema recto y el sistema dirigido. Dicho de otro modo, es una forma del proceso de dirección en la que se establecen las relaciones que están formalmente aprobadas y que se agrupan en unidades organizativas.

El agrupamiento de enfoque múltiple significa que una organización adopta al mismo tiempo dos posibilidades de agrupamiento. Estas formas estructurales reciben frecuentemente el nombre de matriciales ó híbridas. Una organización puede requerir agruparse simultáneamente por división de funciones y de productos o tal vez por división de productos y geografía (Benjamín, 2004).

El agrupamiento horizontal significa que los empleados están organizados alrededor del proceso central de trabajo, la información y el flujo de los materiales

que proporciona valor directamente a los clientes. Todos los empleados que trabajan en el proceso central, son reunidos en un grupo en lugar de ser separados en departamentos funcionales. Por ejemplo en las sucursales de Occupational Safety Health Administration, equipos de empleados desempeñan varias funciones como responder quejas de los trabajadores Norteamericanos acerca de la salud y la seguridad en lugar de dividir el trabajo entre un grupo de trabajadores especializados (Benjamín, 2004).

Agrupamiento modular es el más reciente enfoque en el agrupamiento departamental. Con un agrupamiento modular, la organización está conectada desordenadamente en componentes separados. En esencia, los departamentos son como unas organizaciones separadas que es una electrónicamente conectada para compartir información y para finalizar las tareas (Benjamín, 2004).

2.2.2. Criterios fundamentales para elaborar organigramas

Los pasos básicos para preparar organigramas son los siguientes:

- Autorización para realizar el estudio

Esta autorización debe emanar del titular de la organización apoyado por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo (Daft, 2002).

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que conviene seleccionar el equipo que se asignará a este efecto (Daft, 2020). Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:

- Presentación personal y forma de solicitar la información.
- Opciones para concentrar avances.
- Mecanismos de supervisión y coordinación.
- Revisión y depuración de propuestas.

En el caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad no se necesita integrar un equipo; basta con designar a un responsable de llevarlos a cabo.

- **Determinación del programa de trabajo**

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc. Asimismo, debe incluir una gráfica de Gantt, una red o ambas para dar seguimiento y controlar las acciones (Daft, 2005).

- **Captación de información**

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios y/o áreas que interactúan con las unidades estudiadas (Daft, 2005).

También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde por medio de la investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de organización (Daft, 2005).

La información que debe reunirse con este propósito se refiere a lo siguiente:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran.
- Los beneficios que se espera obtener.

- **Clasificación y registro de la información**

Daft (2005) también señala que el trabajo de clasificación y registro debe centrarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el empleo de equipos de cómputo, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico y bases de datos.

- **Análisis de información**

Daft (2005) señala que es necesario examinar críticamente los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

- **Diseño del organigrama**

Integración del documento con las opciones de estructuras específicas.

- **Criterios generales para elaborar organigramas en el sector público**

Por lo general, en este ámbito los cambios de estructura orgánica se derivan de una propuesta que puede partir de:

- El Ejecutivo Federal.
- El titular de la institución.
- La autoridad administrativa de la institución.
- Una unidad o área de trabajo.
- Demandas de servicio de los clientes o usuarios.
- Una dependencia globalizadora (institución pública que tiene la facultad de dictar lineamientos de carácter normativo para la administración pública federal).
- Una cabeza de sector (la secretaría de Estado responsable de coordinar a las entidades paraestatales agrupadas en su sector)

- **Mecánica**

Daft (2005) indica que el procedimiento para modificar estructuras organizacionales en este sector es muy claro, ya que por su naturaleza jurídica y funcionamiento normalmente se apega a las fases siguientes:

- Determinación del cambio específico por realizar.
- Justificación técnica y económica.
- Fundamentación legal.
- Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución.
- Análisis y ajuste de la propuesta.
- Integración del documento final.
- Autorización del titular de la institución.
- Presentación al órgano de gobierno.
- Envío de la propuesta al legislativo para que autorice la modificación del reglamento interior.
- Documentación del cambio en la plantilla de trabajo para que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la revise.
- Aprobación de la estructura, que puede contener observaciones previas a su implantación.
- Puesta en práctica de los cambios al reglamento y a la estructura.

2.2.3 Estándares del diseño docente

La aplicación a cabalidad de estándares de desempeño, no puede desentenderse de las condiciones laborales de los docentes, tanto para quienes están en ejercicio como para quienes se forman y miran con atención dicha realidad; se requiere evaluar las oportunidades de formación en servicio; establecer una relación entre un desempeño efectivo y de calidad. Una política sistémica debe hacer posible la formulación de metas de desempeño.

Según Baeza, Pérez, & Reyes (2009) los estándares de desempeño definen grados de dominio o niveles de logro. Los estándares de desempeño describen qué clase de desempeño representa un logro inadecuado, aceptable, o sobresaliente. Los estándares de desempeño bien diseñados indican tanto la naturaleza de las evidencias (tales como un ensayo, una prueba matemática, un experimento científico, un proyecto, un examen, o una combinación de éstos)

requeridas para demostrar que los estudiantes han dominado el material estipulado por los estándares de contenido, como la calidad del desempeño del estudiante (es decir, una especie de sistema de calificaciones).

Los estándares de desempeño expresan posiciones respecto a la enseñanza y aprendizaje que derivan de una larga tradición pedagógica que se extiende desde Sócrates, incluyendo a Froebel, Pestalozzi y Dewey, hasta Paulo Freire. Se han incorporado asimismo, importantes aportes de la ciencia cognitiva y trabajos de Jean Piaget, Lev Vygotsky, Jerome Brunner y Howard Gardner. Recogen también lo que la investigación en el campo de la educación ha señalado como factores de la enseñanza que contribuyen al aprendizaje” (Estándares de desempeño, 2001).

Ferrer (2013) lo define así: También llamados indicadores de logro, indicadores progresivos de logro o benchmarks, los estándares de desempeño son instancias o hitos en el proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo, cuyo alcance por parte de los estudiantes debe ser monitoreado periódica y regularmente para determinar si los aprendizajes se acercan gradualmente a los fines esperados. Es decir, si se acercan al estándar acordado.

Según Reyes, 2006, Estándares es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la educación, que si bien apareció hace algunos años en el mundo anglosajón, hoy comienza a instalarse progresivamente en la evaluación de los profesores, particularmente en el caso de Chile, a partir de la definición de los Estándares de Desempeño para la Formación Inicial de Docentes definidos el año 2000.

2.2.4 Evaluación del desempeño docente

Báez, Cazenave, & Lagos (2008) manifiesta: El concepto de la evaluación del desempeño docente, es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías, la cual se puede resumir diciendo que: " La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de la obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que producen en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su

emocionalidad, responsabilidad laboral y por ende la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representante de las instituciones de la comunidad.

Para Valdes (2009) la evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Según Báez (2008, p. 72) citando a Valdés señala que la evaluación del desempeño docente es “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad. Hay cinco procedimientos conocidos para realizar este tipo de evaluación:

- A través de los logros alcanzados por el alumno.
- A través de instrumentos estandarizados que midan habilidad docente.
- A través de la opinión de los alumnos.
- En base a la opinión de los docentes (Auto evaluación).

En base a la opinión de los supervisores, directores y otras autoridades docentes.

Según la UNESCO, 2006, el director de la escuela lleva a cabo la evaluación del desempeño profesional de los profesores en todos los niveles de educación. Durante esta evaluación la opinión de los alumnos puede ser requerida. La evaluación es cualitativa y maneja las siguientes notas: excepcional, buena y negativa. La evaluación de los méritos profesionales del profesor relacionados con su promoción, es llevada a cabo por el director de la escuela

(considerando siempre el grado de éxito del plan del desarrollo profesional individual del profesor) en los siguientes casos:

a) Para los profesores en entrenamiento y profesores contratados (bajo el esquema y considerando la evaluación del tutor de staz o estancia, y la opinión de la asociación de padres de familia).

b) Para los profesores asignados, considerando la opinión de la asociación de padres de familia.

c) La evaluación de los méritos profesionales puede ser positiva o negativa. Si la evaluación es negativa, el profesor tiene el derecho de solicitar una revisión de la evaluación al cuerpo de supervisión pedagógica dentro de los 14 días a partir de la recepción de la evaluación. Esta vez, la evaluación emitida por el cuerpo de supervisión pedagógica será definitiva. Igualmente, si la evaluación es negativa, otra evaluación podrá llevarse a cabo si el profesor efectúa otra estancia de formación o ésta vez de 9 meses (bajo la petición de éste y con el consentimiento del director).

2.2.5 Modelos de diseño en el desempeño docente

Existen cuatro modelos de evaluación del desempeño docente en la investigación educativa que Valdés (2002) presenta:

El Modelo centrado en el perfil del maestro: se fundamenta en la elaboración, con la participación y consenso de alumnos, padres, directivos y profesores, de un perfil de un “profesor ideal”. No obstante, las características de este “profesor ideal” son difíciles de alcanzar debido a la dificultad de cumplirlas en la práctica.

El Modelo centrado en los resultados obtenidos: se basa en la verificación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos. Es importante estimar el producto del docente, pero es injusto considerar al docente como el único responsable y además, se corre el riesgo de no tomar en cuenta aspectos

propios del docente tales como: estrategias utilizadas en el proceso educativo y esfuerzos para el manejo de grupos con dificultades.

El Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula se apoya en identificar la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. Las críticas a este modelo se centran, por un lado, en la subestimación del producto del docente y por el otro, en la subjetividad tanto del observador al momento de llevar a cabo sus registros como del estudiante con su opinión, ya que se puede beneficiar o perjudicar al docente por razones distintas a su efectividad.

El Modelo de la práctica reflexiva se fundamenta en un concepto de la enseñanza como la reflexión ante una cantidad de sucesos donde el docente encara, precisa y resuelve problemas, lo que hace que crezca continuamente. Es un modelo muy completo ya que busca la mejora en todo el proceso; sin embargo, no involucra el producto de su labor.

2.2.6 Funciones de los estándares de desempeño docente

Según Ferrer (2006, p. 81) Tres funciones básicas caracterizan a los estándares de desempeño:

Determinan los niveles de desempeño posibles. Es decir, enuncian grados de complejidad en el conocimiento conceptual y procedimental que pueden ser alcanzados progresivamente en el tiempo. Esas definiciones permiten establecer “líneas de corte” entre saberes de nivel básico, nivel medio o nivel avanzado (o cualquier otra denominación que se elija), lo cual resulta fundamental para que docentes y evaluadores externos puedan diseñar instrumentos de evaluación adecuados y coherentes con los estándares de contenido acordados.

Explicitan la naturaleza de la evidencia de aprendizaje. En otras palabras, indican la forma y el medio en que el estudiante demostrará lo aprendido: redactando una carta de reclamo, utilizando determinados instrumentos en el laboratorio, defendiendo una posición en un debate oral; resolviendo un problema de trigonometría con el uso de calculadora científica.

Desagregan, y así explicitan mejor, los contenidos conceptuales y procedimentales de cada estándar. Esto es particularmente importante ya que la densidad conceptual de algunos estándares de contenido requiere un desagregado explícito para orientar a docentes, alumnos y evaluadores sobre la amplitud y profundidad que se espera en el tratamiento de un tema o problema determinado.

Capítulo III: DEMOSTRACIÓN CIENTÍFICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tesis

Tesis de Gestión de calidad en educación: Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA.

Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Años: 2012

Resumen: Esta tesis es un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. Al analizar y medir la variable independiente Gestión Educativa se ha determinado que es regular en todo los aspectos que comprende, es decir, en la gestión institucional, administrativa y curricular. Igualmente en los procesos de gestión y los procesos curriculares, que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La variable dependiente Calidad de Formación Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares, apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero margen de error. Este resultado significa que la relación entre las dos variables que conforman el problema de investigación, tienen una relación directa positiva, es decir, la regular Gestión Educativa de la Facultad de Educación genera una Calidad de Formación Profesional de regular calidad. Se ha aceptado la hipótesis de investigación (Hi) y se ha rechazado la hipótesis nula (Ho).

Conclusión: Se ha demostrado que la Gestión Institucional tiene relación directa y positiva con la Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA. Siendo el índice de correlación al 68,4%, lo que significa que dicha correlación es casi alta. La relación está referida a que se ha obtenido como puntaje de Gestión Institucional una media de 1,77, lo que en su escala valorativa equivale a “regular”, y como promedio de Calidad de Formación Profesional la nota de 13.65, que en su escala valorativa equivale también a “regular”, es decir, existe una relación directa entre una Gestión Institucional

regular y una Calidad de Formación Profesional de nivel regular con una correlación de 68,4%.

También se concluyó que la Gestión Curricular tiene relación directa y positiva con la Calidad de Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, siendo el índice de correlación al 71,1%, lo que significa que es una relación alta positiva. La relación está referida a que se ha obtenido como puntaje de Gestión Curricular una media de 1,93 lo que en su escala valorativa equivale a “regular”, y como promedio de Calidad de Formación profesional se ha obtenido la nota de 13.65, que en su escala valorativa equivale también a “regular”, es decir, existe una relación directa entre una Gestión Curricular de nivel regular y una Calidad de Formación Profesional también de nivel regular con una correlación de 71,1%.

Recomendación:

Considerando que como resultado de la investigación se ha obtenido que existe una relación directa entre una gestión educativa y una formación profesional con calificación regular se recomienda que las autoridades de la Facultad de Educación reflexionen sobre la importancia y la trascendencia de los objetivos institucionales y de la conducta personal que demuestran en el cumplimiento de sus funciones públicas. Para lograr el cambio en docentes y autoridades, se recomienda la realización permanente de eventos científicos y académicos sobre gestión institucional, principios institucionales, valores éticos fundamentarles, así como sobre gestión de calidad en Instituciones de educación superior.

Recomendar la inmediata formulación de lineamientos de política, acordes con las necesidades de cambio y mejoramiento permanente de docentes y autoridades, incluso se debe normar la participación más decidida de docentes y alumnos en los procesos de planificación estratégica, que debe realizar la Facultad de Educación, para elevar impostergablemente la calidad de formación profesional del egresado. Una política de estímulos y sanciones sería un buen instrumento técnico para motivar la participación en el desarrollo estratégico de la Facultad de Educación, y hacer que esta se convierta en una institución competitiva y de alto nivel de calidad.

Tesis de Gestión de desarrollo organizacional en educación

Título: El Diseño Organizacional del Centro Educativo en sus formas de Planificación y Organización.

Resumen: Desde hace un tiempo, se ha reconocido que los cambios en Educación se tienen que hacer desde las instituciones educativas como las escuelas. Investigadores en educación como Gather (2001) han llegado a afirmar que la escuela es el núcleo estratégico para el cambio planificado. Así el Centro Educativo o escuela ha adquirido cada vez mayor importancia como objeto de estudio, en tanto organización educativa compleja y multifacética (Lima, 2001). En torno a ella se han realizado diversos estudios, unos buscando conocer a profundidad los componentes que lo conforman, o los que influyen en su manera de actuar o en su desempeño, en tanto que otros estudios han dirigido su atención en el análisis de la integración y articulación de elementos macroestructurales con acciones organizacionales y educativas concretas en los centros.

El presente trabajo de investigación se focaliza en el estudio de un Centro Educativo como organización.

El Centro Educativo que estudiamos en esta investigación se entiende conformado por subsistemas o aspectos de carácter diferente con sus propias metas, características y procesos. Uno de ellos y el primero es el referido a lo pedagógico. El área pedagógica, que en el enfoque sistémico sería denominado subsistema pedagógico, involucra el proyecto curricular, las estrategias de trabajo, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Este se entrelaza con el aspecto de infraestructura y equipamiento o también llamado sistema de recursos. Por último, el aspecto organizacional, que en términos sistémicos es llamado subsistema organizacional, tiene el propósito de vincular el Centro Educativo con su medio, además que se involucra con todos los demás áreas o subsistemas. Aquí incluimos la estructura organizacional y en él se dan los procesos de planeación, organización y control.

Quizás es posible señalar otros aspectos más específicos dentro del Centro Educativo, como lo presentan diferentes autores que consideran al Centro Educativo no solamente como un sistema. Sin embargo, para efectos de este trabajo hemos tratado de conciliar varias posiciones.

En este marco, la investigación plantea el estudio de lo organizacional sin olvidar su relación con lo pedagógico. No hacer esta relación significaría plantear una propuesta irreal, o solamente parcial para un Centro Educativo.

Las posibilidades de información disponible y la intención de centrar el tema, han determinado el estudio de dos de los varios procesos que se dan en la organización del Centro Educativo– la planificación y la organización.

Cuando estudiamos el aspecto organizacional del Centro Educativo encontramos que los diversos autores sobre organización, usan términos como “modelo organizacional”, “diseño”, a veces indistintamente, pareciera que no existe un rigor conceptual en torno a ello. Para fines de nuestro trabajo debimos conceptualizar el término “Modelo Organizacional” como elemento singular fruto de la realidad y la concepción teórica. Lima (2001: 96) sostiene que “la noción de modelo subyace a una gran parte del discurso organizacional, asociado a designaciones como paradigmas, perspectivas, imágenes y metáforas, configuraciones y otros similares”. Hablar de modelos es referirse a lo teórico, no necesariamente a la acción organizacional concreta.

Esta tesis analiza esta cuestión, focalizando el estudio en un Centro educativo privado de primaria y secundaria y estableciendo los siguientes objetivos:

Objetivo General: Determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional del Centro Educativo.

Objetivos Específicos:

Analizar los lineamientos de planificación adoptados para la elaboración del Plan Anual del Centro Educativo.

Identificar las directrices de planificación seguidas en las diferentes actividades realizadas durante el año escolar.

Analizar la interrelación existente entre órganos de la estructura organizativa del Centro de acuerdo a sus niveles de dependencia y de competencia en los procesos de administración.

Conclusión:

La forma de planificar que tiene el Centro Educativo, usando el planeamiento estratégico, es el resultado de varios años de aplicación a través de los cuales se han producido mejoras, modificaciones, adaptaciones a la realidad de la institución. Con ello se confirman afirmaciones de investigadores como

Thompson (1995) acerca que un plan de acción estratégico es dinámico, y que continuamente sufre revisiones, refinamiento y mejoras. La revisión anual del plan y sus modificaciones son la expresión que se trata de encontrar la mejor forma de obtener el máximo rendimiento del proceso de planificación.

Recomendación:

Se recomienda señalar indicadores de logro especialmente para las metas de orden cualitativo, acompañando con una mejor definición de políticas y metas. Esto va a permitir mejor percepción de los logros alcanzados. También es necesario profundizar los resultados hallados en esta investigación, de forma que permita comprobar que el diseño organizacional del Centro Educativo responde a las exigencias de la propuesta curricular. Una investigación evaluativa a partir de las cuestiones halladas en los procesos de planificación y organización, sería de utilidad.

Domínguez S. (2011) desarrolló la investigación titulada “Estructura Organizacional de una Institución Educativa”, el objetivo fue rediseñar una estructura organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades y favorezca el cumplimiento de los objetivos plasmados en la misión y visión de la institución educativa. Después de realizar la investigación al plantel educativo que se propuso como estudio de campo, se hizo un análisis de la información obtenida para crear una propuesta que facilite la solución a las debilidades que sean detectadas en la institución. Finalmente se realizó una propuesta del rediseño del organigrama y la descripción de los puestos que presentan la problemática actualmente, con la finalidad de poder dar una solución. Se efectuaron recomendaciones que sirvan de apoyo a la propuesta para que posteriormente se pudiera realizar un diagnóstico detallado en donde se realice un manual de organización que implemente un organigrama completo y una descripción de puestos más detallada.

Benzaquen (2013) desarrolló la investigación titulada estudio “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano” se evidencia un mayor compromiso hacia la calidad en las empresas peruanas, un cambio en la gestión impulsado por el liderazgo de la Alta Gerencia, que influye directamente con el

desempeño de los demás factores; explicando así su incremento y mejora con respecto al análisis del 2006. (p. 50).

Se buscó analizar e identificar la gestión de la calidad aplicada al Sector Educación Inicial Privado en Lima Metropolitana. Se aplicó un instrumento de medición derivado de indicadores de aplicación de calidad propuesta en la metodología TQM, y con la combinación de una serie de indicadores se proporciona una visión más completa de las prácticas de calidad para posteriormente ofrecer un enfoque integral de la calidad de dicho Sector. Para esta investigación se emplearon encuestas como fuente de recolección de información, pretendiendo la misma describir las características y el cumplimiento de los factores de calidad. El estudio buscó medir la relación de dos variables: (a) una independiente (Y) y (b) otra dependiente (X):

Y : La empresa cuenta con SGC (variable cualitativa).

X : Evaluación del TQM de los indicadores (variable cuantitativa).

El presente trabajo de investigación posee un diseño no experimental y tiene un enfoque cuantitativo transeccional y de alcance correlacional, que según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) no experimental significa:

. . . que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (p. 149)

También la investigación no experimental y tiene un enfoque cuantitativo y transeccional y de alcance correlacional causal, puesto que los datos se recopilan en un momento único. El instrumento a utilizar para recabar la información es mediante una encuesta de tipo descriptiva siendo esta una herramienta idónea para este tipo de investigaciones en las que se busca describir las características de una población. A este trabajo le precede el realizado en el estudio de "Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano", (Benzaquen, 2013) buscó evaluar la evolución en el compromiso de la Alta Gerencia por la calidad en las empresas. Este estudio fue de tipo longitudinal debido a que se buscó evaluar la evolución de ciertas variables en un periodo de tiempo (2006-2011). La

investigación solo describe el comportamiento de las variables en un punto en el tiempo. Para ello, las encuestas se realizaron en cierta cantidad de colegios hasta obtener el número de encuestas válidas y que representen a la población.

El tamaño de la población se logró extraer de la página web del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014), siendo el número de Colegios de Inicial Privado en Lima Metropolitana de 4,252 (ver Tabla 2). Además, se pudo visualizar de la tabla que la mayor cantidad de colegios se encuentra en el distrito de San Juan de Lurigancho con 414, seguido por el distrito de San Martín de Porres con 412 y el distrito con menor influencia de colegios es el de Punta Hermosa con 3, acompañado con el distrito de San Bartolomé con 4 colegios.

3.2. Ensayos

En el ámbito mundial, la educación inicial a diferencia de los servicios de cuidado infantil tradicionalmente asociados con sectores de bajos ingresos y programas de asistencia social, es considerada un privilegio al que solo tienen acceso las familias capaces de solventar el gasto que conlleva (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2008). El Estado peruano no es ajeno a esta realidad que está relacionada a los problemas sociales como la pobreza, el desempleo, analfabetismo, y baja tasa de escolaridad; y asociada a los estilos de vida de los ciudadanos peruanos. La falta de efectivas propuestas reales sobre educación en diferentes Gobiernos durante décadas ha perjudicado el avance en las evaluaciones educativas internacionales, puesto que en los últimos informes se observan bajas calificaciones en pruebas de razonamiento matemático y verbal.

Otro punto importante es la desigualdad en el acceso a la educación porque se transmite intergeneracionalmente; los padres con menor educación generalmente tienen menores ingresos y a su vez tienden a proveer una peor educación a sus hijos, lo que genera un círculo vicioso de desigualdad (Sánchez, 2014). El común de los ciudadanos exige una mejor calidad de vida, en líneas generales con una educación de calidad y facilidades de estudios a la que toda persona debiera tener derecho; sin embargo, aún se observan dificultades para conseguirlo. Con el desarrollo del presente trabajo de investigación y por lo

señalado en los párrafos anteriores se inicia la partida a la investigación que se evaluara la calidad de la enseñanza en los colegios iniciales privados en Lima Metropolitana.

Acerca de la educación, diversas instituciones internacionales, científicas, y grupos de investigadores han estado realizando importantes aportes con resultados y conclusiones trascendentales en las últimas décadas. En el sector educación los encargados de generar mejoras en sus políticas no asumen el rol que les corresponde y no desean entregar un mayor presupuesto del que ya está asignado y solo lo consideran como un gasto público en lugar de una inversión a largo plazo y con grandes beneficios en general. Ciudadanos mejor instruidos ejercen su derecho y realizan sus deberes, asimismo son el eje principal para incentivar el estudio a su futura descendencia y familiares. Con una buena formación educativa se ofrecen soluciones a una serie de requerimientos de una población que busca igual de oportunidades y calidad de vida en contraprestación de un trabajo remunerado generado producto de su esfuerzo y dedicación. Si el mundo se propone terminar con la pobreza extrema y garantizar que la prosperidad sea compartida por todos, se requeriría contar con la participación plena y equitativa de mujeres y hombres, niñas, y niños de todo el mundo (Jim Yong Kim, como se citó en El Banco Mundial [BM], 2014).

En conclusión, se debe ofrecer un sistema educativo de calidad, donde no solo se consoliden infraestructura y acceso a centros de enseñanza, sino se debe generar un círculo virtuoso en su totalidad con maestros capacitados, revisión curricular, libros, capacitación de docentes, regulación, supervisión de los colegios, mejora continua, y auditoría sobre los sistemas de calidad educativa.

3.3. Tesinas

3.3.1. Estudios realizados en Perú

Cortez (2006) desarrolló una investigación denominada “Influencia del Liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva” en el departamento de Tacna, para lo cual utilizó el estudio descriptivo explicativo-correlacional a una población de 73 personas con el

objetivo de relacionar el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral con los docentes y administrativos de la Institución Educativa mencionada. Los resultados a los que se han llegado son:

Se ha comprobado que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” poseen bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a los docentes y administrativos de dicha institución. Se ha detectado que predominantemente los directivos y jerárquicos se inclinan por ejercer un estilo de liderazgo autócrata lo cual significa que usualmente asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, son poco participes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás; existe bajo nivel de satisfacción laboral entre los docentes y entre administrativos de las diferentes áreas de trabajo, lo cual implica un sentimiento de insatisfacción con el desempeño en su puesto de trabajo, incomodidad en el trabajo con sus jefes y compañeros, insatisfacción con las condiciones de trabajo, las políticas de autorrealización, la innovación y las condiciones económicas e incentivos. Por último bajo nivel de liderazgo de los administrativos y jerárquicos viene ocasionando altos niveles de insatisfacción laboral en los docentes y administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odria.

Paúcar (2008) realizó su tesis titulada: Teorías motivacionales de proceso y desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Huaraz. Con esta investigación se buscó determinar la relación existente entre las teorías motivacionales de proceso y el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Huaraz. El procesamiento y análisis estadístico de los datos obtenidos, permiten arribar a las siguientes conclusiones:

- Las teorías motivacionales de proceso en los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Huaraz, se ubican en el nivel medio.
- El nivel de desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Huaraz se ubica en el nivel medio.
- Existe una relación significativa entre las teorías motivacionales de proceso y el desempeño docente: área didáctica.

- No existe una relación significativa entre las teorías motivacionales de proceso y el desempeño docente: área de personalidad.

Fernandez (2008) realizó la investigación titulada “Desempeño docente y su relación a la meta, estrategias de aprendizaje y auto eficiencia: un estudio con maestros de primaria de Lima, Perú”, el objetivo fue estudiar la relación existente entre la orientación a la meta, estrategias de aprendizaje, autoeficacia y la percepción del desempeño docente en profesores de Educación Primaria de Lima Metropolitana. La muestra estuvo conformada por 313 maestros de las diferentes UGEL (es) de Lima Metropolitana, de los cuales 224 son del sexo femenino y 89 del sexo masculino. Los instrumentos utilizados en el estudio fueron: el Cuestionario de Orientación a la Meta del Profesor (PALS, 1997, 2000), el Cuestionario Estrategias de Aprendizaje y Metacognitiva (MSQL, 1991), la Escala de Eficacia Percibida de los maestros de Tschannen-Moran y Woolfok (2001) y el Cuestionario de Autorreporte del Desempeño Docente (Fernández, 2002). Los resultados indican la existencia de relación positiva entre las variables estudiadas. Asimismo se identifica la influencia de la variable prácticas de aprendizaje del maestro, sobre el desempeño docente según los niveles de autoeficacia y las estrategias de aprendizaje. Se discuten los resultados en función de los objetivos del estudio.

Orellana (2009) realizó la investigación “Clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación”. Para lo cual utilizó el estudio correlacional teniendo como propósito caracterizar el clima organizacional y el desempeño docente, y determinar la existencia de relación entre estas variables, en los profesores de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad Nacional del Centro del Perú. A una muestra de 18 docentes se les aplicó la Escala del Clima Organizacional de R. Likert y se recogió información de 250 alumnos que evaluaron el desempeño docente de sus profesores a través de una asignatura a su cargo con Escala del Desempeño Docente de J. Aliaga, et al. El clima social ($X=218,06$) y el desempeño docente ($X=143,01$) se encuentran por encima del promedio ideal, no se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio ($r=0,13$, $p=0,60$). Se concluye que el clima social es adecuado, el desempeño docente es regular y que

no existe relación entre el clima y el desempeño. Es necesario realizar estudios en muestras más grandes y mejorar a través de capacitaciones el desempeño docente.

Salluca (2010) sustentó la investigación denominada “Relación entre niveles de satisfacción laboral y y desempeño docente en Instituciones Educativas del Cercado – Callao, el propósito de esta investigación es estudiar la relación existente entre los niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en las instituciones educativas del cercado Callao. La muestra estuvo conformada por 87 maestros y 598 alumnos de las diferentes instituciones públicas del cercado Callao. El diseño de investigación es descriptivo correlacional. Los instrumentos utilizados para los profesores fueron cuestionarios de orientación a Satisfacción laboral y desempeño docente y los instrumentos para los alumnos fueron encuestas orientados a la percepción de satisfacción laboral y desempeño docente. Los resultados Indican que existe relación entre las variables estudiadas según los alumnos, mientras que los profesores según su auto percepción indican que son totalmente independientes, por lo que se ha tenido que optar por realizar tablas de contingencia entre las dimensiones de ambas variables obteniendo como resultado un nivel medio en casi todas las dimensiones a excepción de la dimensión de “condición del trabajo” que resultó alto, por lo que se concluye que en ambas variables son regulares.

Nolazco (2012) sustentó la investigación titulada “Autopercepción del desempeño docente y satisfacción laboral en una Institución Educativa Pública del Callao, el objetivo principa fue establecer si existe relación entre la Autopercepción del desempeño y la satisfacción laboral en los docentes de una institución educativa pública, del distrito de Bellavista – Callao. La investigación fue con diseño descriptivo correlacional. La muestra fue de tipo no probabilístico, bajo el criterio de muestreo casual o incidental. Estuvo constituida por 82 docentes de los niveles primaria, secundaria, diurno y vespertina respectivamente, a quienes se aplicó la escala de ADD (Autopercepción del Desempeño Docente – 0,89) y la escala SL (Satisfacción Laboral – 0,92), ambos instrumentos preparados para la presente investigación. Los resultados arrojaron que entre ambas variables no existe relación. En consecuencia se aceptó la hipótesis nula la autopercepción del

desempeño y la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa pública investigada no están relacionadas.

Carbajal (2013) recogió la relación existente entre dos variables: el ambiente institucional y el desempeño docente, entendiéndose el primero como el medio ambiente humano y físico en el que se desenvuelven los docentes universitarios dentro de la institución y el segundo como el rol que asume el docente universitario en la aplicación de estrategias y competencias para interactuar como educador con los estudiantes a su cargo. Para realizar la investigación se trabajó con una población de 25 docentes universitarios, utilizándose el diseño transversal, correlacional y no experimental, en que el “clima institucional” es la variable 1 y el “desempeño docente” la variable 2, teniendo por finalidad determinar cuál es la relación entre estas, en los docentes de la facultad de ingeniería de la Universidad Privada Antenor Orrego, en el año 2014, basándose en la teoría de las relaciones humanas, planteada por Elton Mayo y en las dimensiones de desempeño docente propuestas por Valdés. Los resultados han demostrado que existe una relación directa entre el clima institucional y el desempeño docente, confirmando de esta manera nuestra hipótesis general.

Quispe (2013) en su tesis denominada “El Clima organizacional y desempeño de los docente en la institución educativa 31507 Domingo Faustino Sarmiento de la provincia de Huancayo-2011”, con una población de 36 directivos y docentes, con una muestra de 36 directivos y docentes se utilizó como instrumento la encuesta estructurada, fichas de resumen, fichas bibliográficas concluyendo esta investigación en que existe buen clima institucional, buenas actitudes del docente y un buen desempeño laboral.

3.3.2 Estudios realizados en el extranjero

Colina (2008) realizó la investigación: “Modelo para la evaluación del desempeño docente en la función docencia universitaria”, el objetivo de este estudio fue desarrollar un modelo para la evaluación del desempeño en la función docencia universitaria. La investigación consistió en caracterizar un modelo de evaluación así como la construcción y el diseño de cuatro escalas dirigidas a estudiantes, autoridades inmediatas, colegas y el propio profesor. Se aplicó un

estudio piloto utilizando un censo poblacional conformado por los profesores activos y sus estudiantes asistentes en el momento de la aplicación. Las escalas se sometieron a validación de contenido por juicio de expertos. Los datos recolectados se analizaron utilizando Análisis Factorial y Validez Discriminante para su validez de constructo y, Alfa de Cronbach para su confiabilidad hasta obtener los instrumentos definitivos. Los resultados de esta investigación reflejan que un modelo de evaluación bien estructurado que involucre no sólo a las autoridades, sino también a los alumnos, a los propios colegas y al mismo profesor es bastante provechosa y recoge el desempeño que realmente realiza el docente.

Balzán (2008) realizó la investigación titulada: “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en la III etapa de la educación básica”, con el objetivo de determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño docente de III etapa de educación en el municipio escolar Nº 4 de Maracaibo, Estado Zulia. Se concluyó que el supervisor educativo presenta marcadas dificultades para el manejo en sus funciones de Acompañamiento pedagógico limitando el desempeño de los docentes bajo su responsabilidad.

Dipp, Villanueva, & Salas, (2011) realizaron la investigación titulada: “Desempeño docente y satisfacción laboral en educación superior”. La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Durango con el objetivo de evaluar el desempeño docente a través de los alumnos, identificar el nivel de satisfacción laboral de los docentes y determinar si hay relación entre estos dos parámetros. La investigación se caracterizó como cuantitativa, descriptiva-correlacional, no experimental y transversal. La muestra fue de 1823 alumnos y 118 docentes. Participaron 27 instituciones de nivel superior del estado de Durango. Entre los resultados se destaca un desempeño docente caracterizado como muy bueno y un nivel alto de satisfacción laboral. No se observa una correlación en el desempeño docente con la satisfacción laboral

Subaldo, Gómez, Gonzáles, & Martínez (2012) realizaron la investigación denominada “repercusiones de desempeño docente en la satisfacción del docente”, donde el objetivo básico de la Tesis se centra en el estudio de las

repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado en tres distritos de Lima Metropolitana, Perú. La investigación toma como punto de partida la difícil realidad de la educación en la sociedad actual debido a los cambios sociales que generan nuevas demandas, insatisfacciones y desgastes en el desempeño del trabajo docente que afectan seriamente a la salud y al bienestar del profesorado. Esta situación se observa de manera creciente en los países de América Latina y especialmente en Perú. El trabajo se fundamenta en los siguientes temas: Educar en Siglo XXI, El profesor y sus roles en la sociedad actual, El desempeño profesional del docente, La satisfacción/insatisfacción laboral del profesorado y El desgaste profesional docente.

La investigación se desarrolla en dos fases: La primera se realizó en un Centro privado del distrito de San Isidro de Lima Metropolitana, con una muestra de 30 docentes. La segunda fase se ha centrado en los distritos: Barranco, San Isidro y Surquillo con una muestra de 22 Centros; 9 públicos y 13 privados y con 808 docentes. Se ha empleado la metodología cualitativa y cuantitativa.

Los resultados obtenidos en la fase exploratoria a través del análisis de narración de autobiografías se han centrado en la Dimensión de la Formación y el Compromiso Profesional. La mayoría del profesorado subraya la importancia de la formación inicial y la necesidad de la actualización permanente en el desempeño de su tarea. La fase de profundización, ha identificado los cinco principales factores de satisfacción/insatisfacción docente. Los siguientes factores son: 1. La profesión docente 2. Las relaciones personales 3. Las condiciones de trabajo en el Centro educativo 4. Reconocimiento y prestigio social 5. Retribuciones económicas. Respecto a las repercusiones del desgaste en la docencia y en la propia persona, se ha encontrado algunas consecuencias vinculadas a niveles altos de desgaste profesional.

En cuanto al estudio comparativo entre las escuelas privadas y públicas, en general, hay una gran similitud en las respuestas del profesorado en ambas escuelas independientemente de los diferentes contextos y procedencia socio-económica. También, se han encontrado algunas diferencias significativas en los

temas de Desempeño, Satisfacción y Desgaste Profesional. Los resultados de este estudio, han comprobado que los profesores con un nivel alto de Cansancio Emocional y Despersonalización tienden a obtener bajo Desempeño, Satisfacción y Realización personal y los profesores que tienen bajo Cansancio Emocional y Despersonalización tienden a lograr alto Desempeño, Satisfacción y Realización Personal. Respecto al objetivo básico del trabajo, se concluye que las experiencias positivas del desempeño docente producen satisfacción y realización personal y profesional, que efectivamente influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos. Las experiencias negativas llevan a la insatisfacción personal y profesional que ocasionan el desgaste e incluso el rechazo de la profesión y llegan a afectar al bienestar del docente y al compromiso con la docencia.

Murillo & Roman (2013) realizaron la investigación titulada “Docentes en educación primaria en América Latina con más de una actividad laboral: situación e implicaciones”. El estudio se caracteriza y analiza el fenómeno del doble trabajo entre los docentes de primaria de América Latina, desde su magnitud, consecuencias e implicancias para el desarrollo de las distintas actividades implicadas en la docencia. Utiliza la base de datos del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo de la UNESCO, con información representativa de más de 8 mil docentes que enseñan en 3° y 6° grados en cerca de 3 mil escuelas en 16 países de América Latina. Los resultados de la investigación señalan que uno de cada tres docentes tiene un segundo trabajo remunerado, el que principalmente se refiere al enseñar en una segunda escuela. Se constata también una importante diferencia entre el tiempo destinado a la preparación de la enseñanza, el trabajo en equipo y la atención de estudiantes fuera de aula, entre los profesores con uno y dos empleos.

Canal (2013) realizó un estudio sobre los ingresos y satisfacción laboral de los trabajadores españoles con grado de Doctor. Manifiesta que la creciente demanda de los trabajadores altamente cualificados en los países desarrollados ha generado en Europa un reciente interés por analizar si la formación adquirida en los cursos de doctorado es adecuada a las necesidades del mercado de trabajo. Los resultados indicaron que el análisis por niveles de ganancias fue

relevante, ya que permitió identificar dos claros comportamientos de la satisfacción laboral. Por una parte, a medida que aumentaban los ingresos aumentaba la satisfacción pero en menor medida, en la parte alta de la distribución de ganancias. Mientras que a medida que avanzaba por la distribución de ganancias, cambiaba.

Ortiz & Cruz (2014) realizaron un estudio sobre el clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora llamada Mega Comercial Mexicana en la sucursal del municipio Jaltepec, en ella observaron los procesos laborales es decir, al equipo de trabajo las personas que dan la cara al público que les prefiere las que con su hacer cotidiano mantienen todo listo y preparado para ofrecerlo Asimismo se revisó aspectos que involucraron desde su fundación destacando a sus principales colaboradores como la gente que trabaja con y para ellos. Participaron 30 trabajadores de la empresa Comercial Mexicana, de los cuales 14 fueron de sexo femenino y 16 del sexo masculino, oscilando en una edad aproximada entre los 25 a los 35 años de edad. El instrumento utilizado para dicha investigación estuvo compuesto por 47 ítems, los cuales midieron factores como el sentirse parte de la empresa, la relación entre trabajador y jefe, conocimiento del área de trabajo, satisfacción con el área de trabajo, satisfacción con el trabajo que desempeño en equipo si cuenta con la información necesaria sobre su área de trabajo. Tras haber hecho todo el análisis se llegó a la conclusión de que hay un buen clima laboral debido a que los trabajadores que participaron en la investigación se sienten satisfechos laboralmente con la empresa. Cabe mencionar que a pesar de que su gran mayoría se obtuvieron resultados satisfactorios no se debe dejar a un lado los indicadores negativos, pues hubo una constante aunque muy pequeña de respuesta de nunca y casi nunca se deben tener en cuenta estas respuestas y tratar que su incidencia sea mínima.

Conclusiones

1. La gestión de calidad en el sistema educativo en general adopta una serie de mejoras en todos los procesos que se involucran tanto en instituciones educativas, universidades, institutos y todos los agentes que se involucran en el sistema educativo. De acuerdo a las teorías que se han citado en el capítulo 1, se concluye que la teoría de mejora continua es una de las propuestas que se debe implementar de manera gradual para mejorar los procesos y por lo tanto, se tenga un impacto positivo en el producto final que es la educación.
2. Se concluye que de acuerdo a la variable de desarrollo organizacional en las instituciones educativas, en esta se involucran procesos, gestión de recursos humanos y estructura organizacional; todas estas sub variables se encuentran ligadas a la teoría del diseño organizacional donde se aterriza de alguna forma la mejora que se plantea a través de la gestión de la calidad.
3. De acuerdo al análisis teórico – fundamental desarrollado se puede establecer una relación directa entre las herramientas de gestión de calidad y la teoría del diseño organizacional. En efecto, se concluye que en la medida que los procesos mejoren a través de la implementación de estrategias de mejora continua estas van a tener un impacto positivo en el desarrollo de los procesos organizacionales en cualquier tipo de organización educativa.
4. El plan de gestión de la calidad dado a través de la teoría de mejoramiento continuo es una de las herramientas elementales para el desarrollo de un proceso que se debe optimizar. Se concluye que la Gestión de Calidad comporta una metodología fundamental que se aproxima a ese modo de hacer típico de la ciencia moderna. La existencia de procedimientos de autocorrección, basados en informaciones empíricas medibles, es compartida por la metodología científica y por ese procedimiento fundamental de mejora continua conocido como ciclo de Deming el cual ha sido analizado en el capítulo primero. Quizás por ello se haya llegado a

afirmar que, en una organización de calidad, los empleados trabajan como científicos; y es que ese modo de hacer permite explicar el progreso tanto de las ciencias experimentales como de las organizaciones que aplican programas de calidad.

5. Con el desarrollo de la teoría del diseño organizacional, se concluye que la forma de planificar que tienen las instituciones educativas, usando el planeamiento, es el resultado de varios años de aplicación a través de los cuales se han producido mejoras, modificaciones, adaptaciones a la realidad de la institución.
6. Se concluye que el mejoramiento continuo a través de la Gestión de Calidad apoya directamente al diseño organizacional, ante todo, en la generación de un cambio cultural en el seno de las organizaciones. Todos estos procesos también impactan de manera directa en los procesos de tipo pedagógico.

Recomendaciones

1. Se recomienda implementar un plan anual de mejora continua para poder optimizar la calidad de los centros educativos e instituciones en general. Por lo tanto, se debería hacer un control exhaustivo y contundente a la calidad en las instituciones educativas recibido para evitar a futuro problemas de aprendizaje en cada etapa.
2. Se debe regular y controlar el origen, los procesos, y renovación de las certificaciones y acreditaciones que los colegios tienen por cada nivel de enseñanza educativa.
3. Sería recomendable tomar modelos y/o casos de éxito donde el pilar fundamental en el desarrollo de la educación viene dando resultados positivos. Por lo tanto, se debe establecer una normativa para el material bibliográfico y editoriales autorizadas para la venta y distribución de acuerdo al Plan Curricular de Enseñanza Educativa que el MINEDU determina.
4. Se debería aplicar estrategias de mejoramiento continuo, tipo PHVA (Planificar, Verificar, Hacer y Actuar) en cada uno de los procesos que se desarrollan en el desarrollo de la gestión educativa. Ello sirve no solo para el diseño de procesos estructurales, también se puede adoptar a los procesos de tipo pedagógico. Se debe reconocer que la teoría de mejoramiento continuo se adapta a cualquier tipo de institución educativa.
5. Se debería crear un Centro de Regulación Independiente a cargo de la UGEL por cada nivel educativo y que tenga las tareas de auditar, controlar, y sancionar las buenas o malas gestiones que las entidades educativas realizan durante un periodo, ejecutando una prevención en primera instancia y luego sanción económica, y si reincide se determinará el cierre temporal e indemnización a los alumnos por daños causados y perjuicios ocasionados por malas prácticas de gestión educativas. Si no se aplica la formalidad, seriedad, y corrección necesaria, no se conseguirán resultados a mediano o largo plazo.

6. Se recomienda adoptar modelos del diseño de las organizacionales, de la mano con las sugerencias que se den de los procesos de gestión de calidad; queda demostrado de manera teórica que existe una relación directa entre los procesos de calidad y el diseño de las organizaciones y el caso educativo no es la excepción.

Referencias Bibliográficas

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs [Desarrollo y validación de las variables de implementación de la gestión de la calidad total]. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56
- Álvarez, J. M., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo, España: Ideas Propias.
- Anderson, C. (2014, 17 de mayo). La tecnología tiene que ser el pilar para dinamizar la economía, según el Ceplan. *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-la-tecnologia-tiene-ser-pilar-para-dinamizar-economia-segun-ceplan-506390.aspx>
- Aniorte, N. (2015). *Gestión de los servicios socio-sanitarios*. Recuperado de http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos?* (Documento No41). Recuperado de http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Benzaquen, J. B. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG: Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. B. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *GCG: Globalización, Competitividad, & Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi:
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. Los problemas y desafíos de la educación en América Latina y El Caribe. (2005). Recuperado de <http://www.voltairenet.org/article123763.html>.
- Coloma, E. (2013, 9 de enero). Hay 44 colegios en Lima con una mensualidad mayor a S/. 1,000. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/hay-44-colegios-lima-mensualidad-mayor-s-1000-2056107>

- Cuellar, P. (2015, 10 de junio) ¿Cuánto gastan en educación los países que participan en la copa américa? UChile.online. Recuperado de <http://www.uchile.cl/noticias/112354/cuanto-gastan-en-educacion-los-paises-de-la-copa-america>
- Crosby, P. B. (1990). *Quality is free: The art of making quality certain* [La calidad es gratis: El arte de hacer determinada calidad]. New York, NY: McGraw-Hill.
- Crouch, L. (2007). Por una Educación de Calidad para el Perú: Estándares, Rendición de Cuentas y Fortalecimiento de Capacidades. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Educacion_de_calidad_2007.pdf
- Cueto, S., & Díaz, J. J. (1999). *Impacto de la educación inicial en el rendimiento en primer grado de primaria en escuelas públicas urbanas de Lima*. Lima, Perú: PUCP.
- Currie, J., & Thomas, D. (2000). School quality and the longer-term effects of head start [Calidad de las escuelas y los efectos a largo plazo de la ventaja]. *The Journal of Human Resources*, 35(4), 755-774. doi: 10.2307/146372
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México, D.F.: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Delgado, J. (2014, 1 de febrero). Colegios realizan cobro excesivo por certificado de estudios. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/colegios-realizan-cobro-excesivo-certificado-estudios-noticia-1706675>
- Directiva N°073-2006-DINEBR-DEI. Norma sobre organización y funcionamiento de las cunas de educación inicial. Ministerio de Educación [MINEDU]. (2006). Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/directivas/dir073-2006-DINEBR-DEI.pdf>

Educación al Futuro. (2013). *Situación de los colegios privados*. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/noticias/situacion-de-los-colegios-privados/>

Educación Futuro, (2014, 5 de septiembre). Los colegios más caros de Lima: educación por US\$ 25,000 al año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/conoce-diez-colegios-mas-caros-lima-2107775>

Espino, G. (2002) Boletín UMC 25: “*Gestión de la dirección en centros educativos polidocente completo*”. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/publicaciones/boletines/Boletin-25.pdf>

Feigenbaum, A. V. (1994). *Control total de la calidad* (3a ed.). México D.F., México: Continental.

Egido, I (1999). Educación Inicial en el Ámbito Internacional: Situación y Perspectiva

de Iberoamérica y en Europa. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/800/80002207.pdf>

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2010). *Administración y control de la calidad* (7a ed.). México D.F., México: CengageLearning.

Fernandini, M. & Jaramillo, F. (2012, 12). Un nuevo grupo empresarial pide apoyo al BID para financiar colegios.). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/nuevo-grupo-empresarial-pide-apoyo-al-bid-financiar-colegios-2054041>

Ferreira, F., J. Messina, J. Rigolini, M. Lugo, R. Vakis y L. López-Calva (2012). Economic mobility and the rise of the Latin American middle class. Washington,

D. C.: Banco Mundial. Recuperado de http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/pobreza_cronica_overview.pdf

- Fondo de las naciones unidas para la infancia. [Unicef] (2014). Recuperado de http://www.unicef.org/peru/spanish/children_3787.htm
- Garvin, D. A. (1984). La calidad en la línea de producción. *Harvard Deusto Business Review*, 1984(18), 77-92
- Giosa, N. (2005). *De la marginalidad a la informalidad, como excedente de la fuerza de trabajo, al empleo precario y al desempleo como norma de crecimiento* (Documento de trabajo No47). Buenos Aires, Argentina: CIEPP.
- Gómez, M., Danglot, C., & Vega, L. (2013). Cómo seleccionar una prueba estadística
(Segunda parte). *Revista Mexicana de Pediatría*, 80(2), 81-85.
Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2013/sp132g.pdf>
- Gómez, L. M., & Macedo, J. C. (2010). Importancia de las TIC en la en la educación básica regular. *Investigación Educativa*, 14(25), 209-224.
- Gonzáles, V., & Basurto, P. (2008). *La relevancia de la educación inicial en el desempeño escolar de las zonas urbanas en Perú* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú).
- Hasan, M., & Kerr, R. M. (2003). The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organizations [La relación entre las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional en organizaciones de servicio]. *The TQM Magazine*, 15(4), 286-291.
- Herrera, A. N. (1998). *Notas sobre psicometría*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.

- Heckman, J. J. (2006). Skillformation and theeconomics of investing in disadvantagedchildren [Formación de capacidades y la economía de la inversión en los niños desfavorecidos]. *Science*, 312(5782), 1900-1902. doi: 10.1126/science.1128898
- Horna, F (2014). En Lima existen más de 6.000 colegios privados. (2014, 17 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/oferta-ncolegios-privados-triplica-publicos-lima-noticia-1743679>
- INEI (2014, 4 de julio) El 70% de entidades que forman profesores son institutos pedagógicos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/70-entidades-que-forman-profesores-son-institutos-pedagogicos-2102169>
- IPSOS, (2014, 16 de febrero). El 59% escogería un colegio privado para sus hijos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/59-escogeria-colegio-privado-sus-hijos-noticia-1709996>
- Juran, J. M. (1988). *Juran's quality control handbook* [Manual de control de calidad](4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Landivar, C. (2014). La historia del preescolar en el Perú o por qué graduarse de jardín. (Perú). Recuperado de <http://beta.udep.edu.pe/hoy/2014/la-historia-del-preescolar-en-el-peru-o-por-q8ue-graduarse-de-jardin/>
- Ley 25212. Prorrogan la Ley del profesorado. Congreso de la República del Perú. (1990). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/RegProfesorado.php>
- Ley 29062. Ley que modifica la Ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- Ley 28044. Ley general de educación. Congreso de la República del Perú. (2003).
Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *Ministerio: Directorio institucional*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/institucional/>

- Ley 26549. Ley de los centros educativos privados. Ministerio de Educación [MINEDU]. (1995). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_26549.php
- Ley 29944. Ley de Reforma Magisterial. Ministerio de Educación [MINEDU]. (2012). Recuperado de <http://www.leydereformamagisterial.com>
- Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China [Principios y prácticas de la gestión de la calidad total en China]. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8/9), 1026-1050.
- Limón, C. (2016, 24 de febrero). Tecnología, elemento clave para transformar la educación. (2016, 24 de febrero). *LaRepública.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/21-04-2015/tecnologia-elemento-clave-para-transformar-la-educacion>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Ministerio: Oficina de Prensa*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/opyc/>
- Myers, R. (1995). Educación Prescolar en América Latina: El estado de la práctica. Recuperado de [file:///C:/Users/palor/Downloads/myers_espanol%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/palor/Downloads/myers_espanol%20(1).pdf)
- Molinari, V. (2013, 29 de junio). Alerta con estafas en colegios de inicial. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/alerta-estafas-colegios-inicial-2137965>
- Morgan, P. (2014, 10 de noviembre). Doce colegios tendrán la certificación de calidad en el 2015. *Terra*. Recuperado de <http://noticias.terra.com.pe/peru/doce-colegios-tendran-la-certificacion-de-calidad-en-el-2015,b5b0078985a99410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>