



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

**DIPLOMADO EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

MONOGRAFIA:

ELEMENTOS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA EDUCACIÓN BÁSICA



Autor: Mag. Marga Ysabel López Ruiz

Lima Perú

Enero 2011

ELEMENTOS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA EDUCACIÓN

BÁSICA

<i>INDICE GENERAL</i>	<i>Pag.</i>
INTRODUCCIÓN	02
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES SOBRE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	
Concepto de Gerencia.....	03
Los nuevos paradigmas de la gerencia educativa en el siglo XXI.....	03
Teorías Administrativas	05
CAPITULO II	
PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	
Los Planes y Proyectos Educativos.....	11
CAPITULO III	
LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA	
Trabajo en equipo	17
Empowerment.....	18
CAPITULO IV	
LA DIRECCIÓN EDUCATIVA	
El administrador como gestor	20
Liderazgo.....	22
Comunicación del Gerente.....	27
La técnica de la Negociación.....	27
Transparencia de la Gestión.....	28
CAPITULO V	
EL CONTROL EDUCATIVO	30
CAPITULO VI	
GESTIONES ESPECÍFICAS	
Gestión del Feedback en la Escuela.....	32
Gestión del Clima Institucional.....	35
Gestión de Riesgos y Desastres.....	37
Gestión de los Recursos Humanos.....	41
Gestión de la Calidad Educativa.....	45
Gestión del Aula	47
Gestión de las Quejas.....	50
CAPITULO VII	
MARKETING EDUCATIVO	
Variables de Marketing Educativo.....	53
Ventajas del Marketing Educativo.....	54
CAPITULO VIII	
LEGISLACIÓN EDUCATIVA	
Principios Normativos Jurídicos.....	55
Evolución de la Legislación Peruana Educativa en el siglo XXI.....	56
Municipalización de la Gestión Educativa.....	57
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	66

INTRODUCCIÓN

Resulta de principal interés en la conducción de las instituciones educativas de educación básica, la GERENCIA. Esta es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado,

En esta monografía nos ocupamos del desarrollo de las siguientes ideas:

La gerencia, como una labor imprescindible en todo tipo de organizaciones actuales.

La gerencia educativa, como un proceso de administración de recursos que se implementa y reinventa periódicamente a través de planes y proyectos.

Se desarrollan de manera concisa los nuevos paradigmas gerenciales más usados del siglo XXI, así como las teorías y sistemas administrativos clásicos/neoclásicos.

La monografía está estructurada en función de las fases del proceso administrativo enfocado desde la perspectiva educativa: planificación, organización dirección y control, finalizando con la descripción y sugerencias prácticas para algunas de las gestiones específicas más comunes que tiene que enfrentar el gestor educativo del Perú.

Al finalizar la lectura de la presente monografía entenderemos (sobre bases científicas) que una gerencia educativa moderna no está basada cumplimiento laboral aislado de personas sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de gestores proyectados hacia la excelencia..

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

I.1 CONCEPTO DE GERENCIA

La palabra gerencia aparece como una traducción de la palabra inglesa *management*, que significa administración, al que administra se le denomina en inglés Manager cuya equivalencia en español es gerente o administrador

Gerencia puede definirse como un conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa

La palabra Gestión según la Real Academia Española significa administrar, es decir hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos.

A quien ejecute diligencias se le llama gestor, Gestor es pues quien gestiona, es decir ejecuta acciones para llegar a un resultado. Los administradores utilizan los términos de gestión y gerencia como equivalentes. (1)

Otoniel Alvarado Oyarce sostiene, que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. (2)

I.2 LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LA GERENCIA EN EL SIGLO XXI

PARADIGMAS GERENCIALES son modelos gerenciales que aplican las empresas. De la gama amplia de propuestas de modelos y enfoques gerenciales en el siglo XXI que se debaten, sobre todo en el mundo desarrollado se ha introducido en alguna medida: los sistemas de calidad, la Planeación Estratégica y ampliamente la Dirección por objetivos y la Dirección Estratégica integrada. Por tanto, se presentan algunos paradigmas gerenciales en el contexto globalizado del siglo XXI.

Dirección por Competencias: Es un enfoque gerencial que particulariza, detalla y descubre las posibilidades enormes de lograr la eficacia y eficiencia en el uso del recurso máspreciado de la empresa, las personas.

Dirección por Valores: Es un enfoque gerencial que centra su atención en integrar a las personas, su tiempo y contexto con la estrategia de la organización.

Gestión del Conocimiento: Es un enfoque gerencial del futuro, ya que reconoce el hecho y la tendencia de que existen cada vez más puestos que exigen conocimientos y reflexión, menos en los que el trabajador se limita a “hacer”.

Visión Compartida: Es una visión interior que permite aumentar el nivel de aspiraciones de los miembros de una organización, logrando que sus tareas constituyan parte de un propósito común más amplio, produciéndose una **sinergia**, reduciendo y canalizando los esfuerzos y creando un lazo de unión entre ellos.

Dominio Personal: Es importante puesto que una organización se desarrolla cuando lo hacen sus integrantes; tomando en cuenta que el dominio de una persona no puede ser aumentado por otro individuo, sólo se puede crear condiciones que incentiven y respalden el deseo de hacerlo.

Modelos Mentales: Constituyen representaciones mentales que se hacen del mundo, las cuales muchas veces no coinciden con la realidad, siempre se ve al mundo con modelos mentales y estos modelos mentales son siempre incompletos.

Aprendizaje en Equipo: Es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros desean. La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar el diálogo y la discusión para poder entenderse entre los miembros del grupo y sacar el máximo provecho de las reuniones.

Pensamiento Sistémico: Abarca una variedad de métodos, herramientas. Este enfoque señala interdependencias y la necesidad de colaboración.

La Calidad Total: Plantea la necesidad de llevar a cabo cambios conceptuales y estructurales dentro de la organización. Estos cambios necesariamente involucran a todo el contingente humano que en ella se encuentran. Por ello una de las exigencias básicas de la calidad total es la participación activa de todos los niveles organizacionales y la transformación de los recursos de la organización. Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados íntimamente con la calidad total. Su principal característica está en promover una complementación entre calidad y productividad. La calidad total entonces propone un mejoramiento continuo y una permanente dinámica de eliminación del desperdicio. (4)

Eficiencia: Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimientos de actividades, con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad que se había estimado o programado a utilizar. La segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Eficacia: Valora el impacto de lo que se hace, el producto o servicio que se presta, es decir el impacto.

Conciencia Interna: Es la capacidad de una organización para evaluar con rapidez su inventario de destrezas y competencias medulares.

Capacidad de respuestas Interna: Es la capacidad de responder con celeridad y darse cuenta de una oportunidad.

Capacidad de respuesta Externa: El triunfo se mide por la capacidad de responder ante la turbulencia externa que afecta a la organización, mediante la toma de decisiones sin tener que coordinar y considerar todos los factores en un negocio y entorno del mercado complejo.

Conciencia Externa: Consiste en la capacidad que tiene la organización para entender la manera como el mercado percibe el valor asociado a sus productos y servicios. (3)

I.3 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

I.3.1 ENFOQUE CLÁSICO

TEORÍA: LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (1903)

Autores principales: Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford

Énfasis : En la tarea

Aportación: Organización Racional del trabajo:

Análisis de los tiempos y movimientos: Eliminar movimientos inútiles en el trabajo y estudiar el modo en que debe realizarse cada trabajo.

Selección científica de los trabajadores

Dar a los obreros instrucciones técnicas de cómo deben realizar el trabajo: entrenarlos adecuadamente Estudio de la fatiga humana

División del trabajo y especialización del obrero, entrenar al trabajador tanto en la preparación y control de su trabajo como en su ejecución. Diseño cargos y tareas

Incentivos salariales y premios de producción: dividir proporcionalmente los ingresos que resulten del aumento de producción.

Concepto de Homus Economicus - Condiciones ambientales de trabajo - Racionalidad del trabajo - Estandarización de métodos y máquinas - Supervisión funcional

Principios de Taylor

De planeación: Se debe sustituir la improvisación por la planeación

De la preparación: Se debe seleccionar científicamente a los trabajadores

Del control: Es necesario cerciorarse de que se logren los objetivos

De Ejecución: Distribuir diferencialmente las atribuciones y responsabilidades

Principios de Ford

De intensificación: Disminuir el tiempo de producción mediante el empleo inmediato de equipo, materia prima y colocación inmediata.

De Economicidad: Reducir el número de materia prima en transformación.

De Productividad: Aumentar la capacidad de producción mediante la especialización y la línea de montaje.

LA TEORÍA CLÁSICA (1916)

Autores principales: Henri Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick

Énfasis: En la estructura

Aportación: Organización formal.

Propone que todas las empresas pueden ser divididas en seis grupo de funciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas.

Indica que cada función implica 5 acciones básicas: Planear, organizar, dirigir.

Coordinar y controlar. Estas acciones constituyen el proceso administrativo.

Todas las funciones implican actividades técnicas y administrativas, entre más alto se está en la jerarquía mas funciones administrativas, entre mas bajo mas funciones técnicas.

Principios de administración según Fayol:

División del trabajo: se deben especializar las tareas y las personas para aumentar la eficiencia

Autoridad y responsabilidad: Debe haber un equilibrio entre autoridad y responsabilidad

Disciplina: se refiere al cumplimiento de la normas establecidas

Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior

Unidad de dirección: Solo debe existir un jefe y un plan para cada actividad que tenga un mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los generales.

Remuneración del personal: Debe haber una retribución justa y garantizada.

Centralización. La autoridad se concentra en la cúpula de la jerarquía.

Jerarquía o cadena escalar. Existe una línea de autoridad que va del puesto más alto al más bajo.

Orden. Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.

Equidad. Se debe ser amable y justo para conseguir lealtad.

Estabilidad del personal: Se debe evitar la rotación por que esta tiene un impacto negativo en la eficiencia

Iniciativa. Es necesario visualizar un plan y trabajar para conseguir su éxito.

Espíritu de equipo: La unión y armonía de las personas constituyen fortalezas de la organización.

I.3.2 ENFOQUE HUMANÍSTICO

LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS (1932)

Autor principal: Elton Mayo

Énfasis: En las personas

Aportación: El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

La influencia del grupo de trabajo es notable sobre el desempeño, por lo que las actividades deben planearse sobre principios de dinámica de grupos.

La recompensa o desaprobación social del grupo de trabajo influyen notablemente en el desempeño del trabajador y dificultan el efecto de los planes de incentivos económicos.

Existe una estructura de organización informal que puede estar acorde o en contra de los objetivos de la empresa.

El establecimiento de buenas relaciones interpersonales contribuye a mejorar la eficiencia.

La especialización extrema no garantiza mas eficiencia en la organización. El contenido y la naturaleza del trabajo influye en la moral de los trabajadores.
Es importante entonces poner atención en las necesidades psicológicas (Motivación) de los trabajadores, en el liderazgo, en la comunicación, en la dinámica de grupo y en la organización informal.

1.3.3 ENFOQUE NEOCLÁSICO

LA TEORÍA NEOCLÁSICA (1954)

Autores principales: Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, Harold Koontz

Énfasis: En la Estructura

Aportación: Principios Generales de la administración

Respecto a los objetivos: Los objetivos deben ser definidos establecidos claramente por escrito

La organización debe ser sencilla y flexible

Respecto a las actividades: Las actividades deben reducirse tanto como sea posible a una actividad sencilla

Las funciones de cada departamento deben ser tan homogéneas como sea posible.

Respecto a la autoridad: Deben existir líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba.

Debe estar claramente por escrito la responsabilidad u autoridad de cada puesto.

La responsabilidad debe ir acompañada de la correspondiente autoridad.

La autoridad para emprender una acción debe ser delegada en el nivel lo más cercano al escenario en que se realizará dicha actividad.

El número de niveles de autoridad debe ser el menor posible.

Respecto a las relaciones: El número de subordinados que un individuo puede supervisar tiene un límite.

Cada trabajador debe reportar a un solo supervisor

La responsabilidad de la autoridad más alta es absoluta respecto a sus subordinados.

1.3.4 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

TEORÍA DE LA BUROCRACIA (1909):

Autores principales: Max Weber, Robert Merton, Philip Selsnick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall, Nicos Mouzelis

Énfasis: En la Estructura

Aportación: La organización debe estar unida por reglamentos y normas establecidos por escrito. La comunicación debe ser por escrito. El trabajo debe ser dividido de manera sistemática

La distribución de las actividades se distribuye a partir de los cargos y funciones y no de las personas involucradas.

Cada cargo inferior debe estar bajo el control de uno superior. Se deben fijar normas técnicas para el desempeño de cada cargo

Se debe realizar la selección de personal a partir de competencias técnicas y no de preferencias personales.

El que dirige la empresa debe ser un administrador especializado, no necesariamente el dueño.

Los participantes deben ser profesionales: especialistas, asalariados, ocupar un cargo específico, ser nominados por un superior, su trabajo es por tiempo indeterminado, hace carrera en la organización y no es dueño de los medios de producción, es fiel a su cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

Se debe prever totalmente el desempeño de los integrantes.

LA TEORÍA ESTRUCTURALISTA (1947)

Autores principales: Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Talcote Parson, Peter M. Blau, Reinhard Bendix, Robert Prethuis

Énfasis: En la Estructura

Aportación: Los teóricos estructuralistas tratan de conciliar la teoría clásica y la de las relaciones humanas. Es necesario estudiar la relación entre la estructura formal y la informal

Son importantes las recompensas salariales, pero también es necesario atender las recompensas sociales.

Aunque la organización debe ser formal, debe permitir el intercambio con el medio externo.

Las organizaciones tienen diferentes niveles en la toma de decisiones : los directores que toman las decisiones, los gerentes que desarrollan los planes y los ejecutores que realizan las operaciones para alcanzar dichos planes.

I.3.5 ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (1957)

Autores principales: Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris

Énfasis: En las personas

Aportación: Modificar el estilo de administración

Periodos de descanso-Comodidad Física -Horarios de trabajos razonables- Tipo de trabajo y ambiente estructurados - Políticas estables y previsibles - Condiciones seguras del trabajo - Remuneración y beneficios - Estabilidad en el empleo - Amistad con los colegas - Interacción con los clientes - Relación amigable con el gerente - Responsabilidad por los resultados - Prestigio en la profesión - Orgullo y reconocimiento – Ascensos - Trabajo creativo y desafiante - Diversidad y autonomía - Participación en las decisiones - Placer en el trabajo - Educar al trabajador para la toma de decisiones - Integrar los objetivos organizacionales e individuales

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (1962)

Autores principales: Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Richard Beckhard, Warren G. Bennis, Edgar Schein

Énfasis: En las personas

Aportación: Indicaron la importancia del cambio organizacional planeado y la necesidad de desarrollar un enfoque de sistema abierto.

TEORÍA SITUACIONAL (1972)

Autores principales: William R. Dill, William Starbuck, James D. Thompson, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Tom Burns

Énfasis: En el ambiente

Aportación: Existe una relación funcional entre variables ambientales y técnicas administrativas.

Se rechazan los principios universales de la administración. La práctica administrativa es situacional

El administrador debe desarrollar habilidades de Diagnóstico que le permitan hacer frente a las situaciones a las que se enfrente.

Los dos factores que determinan el comportamiento de una organización son: El ambiente en el que se desenvuelve la organización y La tecnología que utiliza (6)

I.4 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

DEFINICIÓN DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS: Los sistemas administrativos son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que regulan la utilización de recursos en las entidades de la administración pública y que a la vez promueven la eficiencia en su uso.

PRINCIPALES SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PERUANA:

1. Sistema Nacional de Racionalización, que establece los mecanismos necesarios para la formulación de políticas, modelos organizacionales, programación y procedimientos administrativos; por ejemplo: Normas para la formulación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), para el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), y para el Manual de Organización y Funciones (MOF). Como es de vuestro conocimiento, existe una comisión de alto nivel, que viene elaborando el nuevo CAP del Poder Judicial, cuyos resultados una vez aprobados, permitirán realizar las gestiones correspondientes ante la Dirección General del Presupuesto Público, a fin de obtener los fondos necesarios para la partida presupuestaria respectiva.
2. Sistema Nacional de Personal, establece las normas necesarias para el reclutamiento, registro, control, desplazamiento, capacitación y otros,
3. Sistema Nacional de Presupuesto, referido a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado que comprende principios, normas, metodología y procedimientos que regulan el proceso presupuestario y sus relaciones con las demás entidades del sector público.
4. Sistema Nacional de Abastecimiento, cuyas normas están referidas fundamentalmente a la administración de almacenes, registro y control de bienes patrimoniales del Estado, proceso de adjudicaciones y licitaciones, seguros y otros.
5. Sistema Nacional de Tesorería, cuyo objetivo es normar todo lo relacionado al manejo de los fondos a través de las subcuentas del Tesoro Público; por ejemplo: apertura de cuentas bancarias, transferencia de fondos, giro de cheques, etc.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN EDUCACIÓN: se pueden objetivar en los organigramas del MINEDU de la UGEL y de las IIEE

ORGANIGRAMA UGEL



ORGANIGRAMA DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA



CAPITULO II

PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

II.1 LOS PLANES Y PROYECTOS EDUCATIVOS

II.1.1 PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL (PEN) AL 2021:

El Proyecto Educativo Nacional (PEN) es una propuesta de política de Estado al 2021, abarcará tres períodos de gobierno.

Es una oferta educacional que expresa el ideal de educación para el país, respecto al sentido y la función que deberá tener la educación a largo plazo en el desarrollo del país. Se concreta en una matriz de políticas educativas y las desarrolla. (9)

Se concreta en una matriz de políticas educativas y las desarrolla.

La transformación nacional que vislumbramos contiene elementos muy numerosos y sobre todo plantea la consolidación del desarrollo humano.

El desarrollo humano constituye, en rigor, el gran horizonte del país que deseamos construir; abarca y da sentido a las demás transformaciones necesarias. Su contenido es ético y está dirigido a hacer del Perú una sociedad en la cual nos podamos realizar como personas en un sentido integral. En esta noción están contemplados los ideales de justicia y equidad que resultan, a fin de cuentas, los principios que dan legitimidad a una comunidad.

Entendemos el desarrollo humano como un «proceso de expansión de las capacidades y derechos de las personas, dentro de un marco de igualdad de oportunidades, en el cual todos pueden progresar en libertad» y en el cual cada uno debe avanzar al mismo tiempo que progresan todos.

El Proyecto Educativo Nacional, entendido como un amplio acuerdo en que se expresan las principales aspiraciones de la sociedad peruana respecto al sentido y la función que deberá tener la educación a largo plazo en el desarrollo del país.

El objeto de un Proyecto Educativo Nacional se sitúa en dos dimensiones indisociables y mutuamente influyentes: una educación para la realización personal de todos los peruanos y una educación para la edificación colectiva de la democracia y del desarrollo del país.

Para el Consejo Nacional de Educación son seis los cambios que requiere la educación peruana:

- Sustituir una educación que reproduce desigualdades por otra que brinde resultados y oportunidades educativas de igual calidad para todos, ajena a cualquier forma de discriminación.
- Convertir cada centro educativo en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos.
- Organizar una gestión éticamente orientada, con participación, descentralizada y con más recursos, los cuales utiliza con eficiencia óptima.

- Pasar de un ejercicio docente poco profesional y masificante a una docencia con aspiraciones de excelencia profesional y conducida mediante un reconocimiento objetivo de méritos y resultados.
- Propiciar la creación, la innovación y la invención en el ámbito de la educación superior con plena conciencia de que debe ser un soporte para superar nuestra histórica situación de pobreza y para alcanzar el desarrollo social y la competitividad del país.
- Romper las fronteras de una educación encerrada en las estrechas paredes de la escuela para fortalecer una sociedad que forma a sus ciudadanos, los compromete con su comunidad y dibuja la educación del futuro.

El PEN es una propuesta de cambio, de ruptura con un pacto implícito de discriminación y mediocridad que supone un nuevo contrato social. Compromete a todo el Estado para articular en un solo esfuerzo nacional la diversidad de planes y programas que tienen que ver con la educación. Se articula alrededor de 6 objetivos estratégicos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. (10)

II.1.2 PROYECTOS EDUCATIVOS REGIONALES (PER)

“El Proyecto Educativo Regional (PER) es el principal instrumento orientador de la política y gestión educativa regional. Se elabora respetando el Proyecto Educativo Nacional, con la participación democrática de la sociedad civil y las autoridades educativas del gobierno regional. Permite concretar acuerdos y compromisos recíprocos en torno a los objetivos planteados colectivamente.

Se articula con el Proyecto Educativo Nacional y se integra al Programa Regional de Desarrollo de Capacidades Humanas a que se refiere la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y, a través de él, al Plan Concertado de Desarrollo Regional.”

Art.61º del “Reglamento de Gestión del Sistema Educativo”. D.S. Nº 009-2005-ED (11)

Los Proyectos Educativos Regionales definen la identidad de la educación regional.

Se concretan en un conjunto de políticas educativas de mediano y largo plazo donde se expresan aspiraciones, acuerdos y compromisos entre amplios sectores ciudadanos de cada región, y el Estado.

Articulan la educación con las necesidades de desarrollo de la región.

El PER constituye una herramienta de gestión de la política educativa regional que permite formular nuevos acuerdos y contenidos educativos pertinentes a la realidad de cada región, que dé legitimidad cultural a los aprendizajes propios de una región, afirmando el protagonismo de los estudiantes en los procesos de enseñanza aprendizaje. Es fundamental la participación de diferentes actores de la comunidad educativa en la elaboración del PER, por ello se ha previsto la conformación de una instancia denominada COPARE que a la vez esté encargada del seguimiento del PER.

“El Consejo Participativo Regional de Educación, es una instancia de participación, concertación y vigilancia en la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Regional. Está integrado por el Director Regional de Educación y representantes de docentes, universidades e Institutos Superiores, sectores económicos productivos, comunidad educativa local e instituciones públicas y privadas de la región”. (Ley General de Educación. Art. 78º)

Corresponde a la Dirección Regional de Educación – DRE convocar, organizar y coordinar la conformación y participación del Consejo Participativo Regional de Educación – COPARE para la formulación, seguimiento y evaluación del PER.

En cuanto a la formulación del PER, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, señala como una de sus funciones:

“Diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo regional, los programas de desarrollo de la cultura, ciencia y tecnología y el programa de desarrollo del deporte y recreación de la región, en concordancia con la política educativa nacional”. (LOGR. Art. 47º)

Respecto a la gestión del PER, ésta se encuentra normada en el Reglamento de Gestión del Sistema Educativo (D.S. Nº 009-2005-ED), así como la elaboración del Diagnóstico educativo regional. Entre los principales aspectos a señalar en el Diagnóstico, tenemos:

- Situación de cobertura de los servicios educativos
- El acceso y permanencia de los estudiantes en el sistema
- Los factores que inciden en la calidad educativa de la región son:
- Las situaciones y aspectos críticos del funcionamiento del sistema educativo
- El cumplimiento de las horas efectivas de trabajo escolar
- El aprendizaje de los alumnos
- Las situaciones de inequidad que, por cualquier causa, se produce en la región
- Los problemas de infraestructura. (32)

II.1.3 PROYECTO EDUCATIVO LOCAL (PEL)

“El Proyecto Educativo Local (PEL) es el principal instrumento orientador de la gestión educativa local formulado por la Unidad de Gestión Educativa Local. Permite concretar acuerdos y compromisos recíprocos en torno a los objetivos planteados colectivamente. Se articula con el Plan de Desarrollo Local Concertado, con el Proyecto Educativo Regional y con el Proyecto Educativo Nacional”.

ART. 51º REGLAMENTO DE LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO. D.S. Nº 009-2005-ED (11)

El PEL representa un nivel más acotado para identificar las necesidades educativas y determinar las prioridades, que se construye con la participación de los distintos actores de la comunidad. Así, se trata de escuchar las voces de los actores locales para definir hacia dónde se debe orientar la educación, qué perfil de ciudadano se requiere y cómo se articula con las necesidades del mercado local, para viabilizar las acciones de manera que el proyecto sea factible y sostenible.

Una parte fundamental del Proyecto Educativo Local lo constituye el Diagnóstico educativo local, el mismo que:

“Contiene un inventario de los recursos públicos y privados, materiales y humanos disponibles en la localidad para la ejecución del Proyecto Educativo Local. Identifica aspectos críticos del funcionamiento del sistema educativo, situación de la matrícula escolar, situaciones de inequidad en la localidad, por motivo de idioma, etnia, género, creencia, opinión, condición económica u otra, situación de la infraestructura, y cumplimiento de las horas efectivas de trabajo escolar y aprendizaje de los alumnos.” (Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. D.S. N° 009-2005-ED.

Para la formulación del PEL resulta fundamental la conformación y funcionamiento de una instancia especialmente convocada para ello:

“El Consejo Participativo Local de Educación es un órgano de participación, concertación y vigilancia educativa durante la elaboración, seguimiento y evaluación del proyecto Educativo Local en el ámbito de su jurisdicción. Está integrado por el Director de la Unidad de Gestión Educativa Local y los representantes de los estamentos que conforman la comunidad educativa, de los sectores económicos productivos, de las municipalidades y de las instituciones públicas y privadas más significativas.”

(Ley General de Educación Art. 75°.)

Corresponde a la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL la convocatoria, organización y coordinación del COPALE para la formulación, seguimiento y evaluación del PEL, que debe ser aprobado por Resolución Directoral de la UGEL. La Ley General de Educación señala como una de las funciones de la UGEL:

“Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacional y con el aporte, en lo que corresponda, de los Gobiernos Locales”. (Ley General de Educación. Art. 74°) (32)

II.1.4 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa o Programa. Integra las dimensiones pedagógica, institucional, administrativas y de vinculación al entorno”.

Art. 32° REGLAMENTO DE LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO. D.S. N° 009-2005-ED

La Institución Educativa constituye la primera instancia de gestión del sistema educativo descentralizado y su finalidad es el logro de los aprendizajes, así como la formación integral de los estudiantes. Para ello, se vale del Proyecto Educativo Institucional – PEI, como un instrumento orientador de su gestión que planifica el cambio que requiere la escuela, con la participación de todos los miembros de la comunidad, recogiendo sus demandas y expectativas educativas.

Cuando la escuela elabora su PEI es la escuela pensándose a sí misma, reflexionando acerca de sus propias necesidades, para orientar su quehacer, explicitar su propuesta educativa y la manera cómo la pondrá en marcha.

De acuerdo al artículo 68° de la LGE, una de las funciones básicas de las instituciones educativas es:

“Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes”.

En este marco, el PEI tiene sentido como un instrumento de planificación y además como una herramienta de construcción de identidad de la Institución Educativa, en torno al conocimiento de su contexto y su propia realidad, a partir del auto diagnóstico. El PEI responde a las principales interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿cuáles son los principales nudos de gestión pedagógica y/o administrativa?, ¿qué queremos o qué nos proponemos? y ¿cómo lo vamos a lograr?.

De acuerdo al Artículo 32º del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, el contenido mínimo del PEI debe ser:

- ☐ Identidad de la Institución Educativa (Visión, Misión y Valores)
- ☐ Diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a los que atiende
- ☐ Propuesta Pedagógica
- ☐ Propuesta de Gestión
- ☐ Incluye criterios y procedimientos para la práctica de la ética pública y de la prevención y control de la corrupción en la Institución o Programa Educativo. (32)

II.1.5 EL PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA TODOS (PNEPT):

Es un Instrumento de planificación y vigilancia para la equidad y calidad educativa. Establece políticas, objetivos, indicadores y metas de calidad Y equidad educativas que nuestro país se ha propuesto lograr para el 2015, a la luz de los seis objetivos de Dakar. Propone un plan de sensibilización y de vigilancia.

POLÍTICA A: Atención primera infancia

POLÍTICA B: Calidad y conclusión nivel primario y secundario

POLÍTICA C: Atención población analfabeta

POLÍTICA D: Oportunidades niños, jóvenes y adultos que no se han insertado en el Sistema Educativo.

POLÍTICA E: Educación bilingüe en áreas rurales

POLÍTICA F: Desempeño docente eficaz y profesional

POLÍTICA G: Infraestructura, equipamiento y material educativo

POLÍTICA H: Gestión basada en la Institución Educativa

POLÍTICA I: Incremento de la asignación presupuestal al sector educación

El PNEPT y el PEN buscan mejorar la calidad y equidad educativa en el Perú

El Plan Nacional de Educación para Todos (PNEPT) establece metas que permiten la vigilancia de los objetivos estratégicos de equidad y calidad del PNEPT y del PEN.

El Proyecto Educativo Regional (PER) recoge ambos planteamientos y los contextualiza en función de su realidad.

El Proyecto Educativo Local (PEL) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se construyen con la participación de la comunidad educativa organizada en los COPALE y CONEI (30)

CAPITULO III

LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Cada organización es diferente... cada escuela es diferente de otra escuela, y las escuelas como grupos, son diferentes de otros tipos de organizaciones. Charles Handy

DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN: Una organización es una estructura específica dirigida al cumplimiento de determinados fines.

Todas las organizaciones son sociales dado que su origen y sentido tan solo se encuentra en lo social, adquieren con el tiempo adjetivos específicos en función de la tarea social que asumen. Así hablamos de organizaciones políticas, culturales, económicas, educativas, etc.

Las instituciones educativas son una construcción social ya que se ordenan de acuerdo con la estructura societaria que refleja

Una institución educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad educativa, así toda acción debe efectuarse desde la consideración a la intervención interna y externa. Los elementos que componen esos dos ámbitos y sus interacciones son los que conforman la estructura organizativa del centro.

Las instituciones educativas pueden ser vistas en un aspecto bidimensional: el superficial, formal que se refiere a lo administrativo – legal y el profundo, dinámico, real, interno que define la esencia misma de la vida de la institución, es decir, nos permite advertir los aspectos estructurales, la historia y desarrollo, el clima escolar, el mundo de las relaciones y comunicaciones a su interior .

De acuerdo con Gairín (1996) organizar instituciones educativas es disponer y relacionar

ELEMENTOS NECESARIOS DE UNA ORGANIZACIÓN:

- ♣ Presencia de un fin u objetivo común
- ♣ Un conjunto de hombres y de medios
- ♣ Esfuerzos combinados
- ♣ Sistema de dependencias y relaciones

Las organizaciones se autodesarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

Bajo la administración burocrática, que es la predominante en la Instituciones educativas públicas, las organizaciones educativas se organizan de la siguiente manera:

Una jerarquía o escala de mando bien determinada.

Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.

Una división del trabajo basada en especialización.

Promoción y selección basada en las competencias técnicas.

Impersonalidad en las relaciones humanas. (13)

Ante esta organización tradicional surge modernamente el llamado trabajo en equipo que otorga una nueva forma de organizar y ejecutar el trabajo

III.1 TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es un proceso estricto y lleno de retos, pero muy satisfactorio. La integración de unos a otros es la oportunidad de aprender y crecer, en equipo se descubren, conocen y se ejecutan los procesos, así como los problemas que surgen, se crean y mejoran estándares, allí el colaborador se retroalimenta del que sabe, del que no sabe y del que más sabe; todos aprenden y desaprenden, se hacen menos esclavos (el conocimiento libera), más amigos entre sí y más amigos del objetivo para la cual trabajan.

Necesariamente se necesita de un líder de grupo, su labor es vital para el equipo, desde el mismo momento de concebir el objetivo y seleccionar los integrantes del equipo.(15)



Es importante aclarar que un “grupo” son dos o más personas que se unen razón de intereses o preferencias comunes, a través de: comités, consejos directivos, y grupos operativos de procesos departamentales (formación técnica y capacitación, escolares o de vinculación con el sector productivo), para el mejoramiento de la calidad, incremento de la eficiencia terminal, reducción del ausentismo a clases, etc., el coordinador y los integrantes son designados por el director.

La escuela y sus funcionarios tienen que ofrecer las siguientes condiciones para facilitar la integración de un equipo de trabajo: objetivo claro y medible que pueda lograrse mejor con un esfuerzo de trabajo en equipo; una cultura de apoyo al trabajo en equipo; asignación de tiempo suficiente para entrenamiento, debate, discusión y la utilización de diferentes técnicas de solución de problemas.

CAPACIDADES DIRECTIVAS PARA DESARROLLAR TRABAJOS EN EQUIPO:

a) Capacidad para aprender y escuchar:

Participa en programas de formación de su área. - Sabe cuestionarse y reconocer sus defectos. - Valora la opinión de los demás. - Ofrece oportunidades para aportar.

b) Capacidad para generar participación:

Toma decisiones compartidas. - Promueve la cultura del trabajo cooperativo. - Posibilita la autoevaluación grupal. - Delega en los demás. - Fomenta el trabajo en equipo. - Fomenta la integración de la familia. - Valora el esfuerzo colectivo.

c) Capacidad para asumir compromisos: Asume tareas o responsabilidades. - Posee el sentido de la promesa cumplida y respeta sus compromisos.

d) Capacidad para relacionarse con los demás: Utiliza un lenguaje positivo y comprensivo. - Sabe estar disponible. - Resuelve conflictos. - Es transparente para actuar. - Muestra preocupación por un trato justo y equitativo.

e) Capacidad para organizar y administrar:

Establece y propone objetivos. - Selecciona personal adecuado a la tarea o función. Estimula la iniciativa en los demás. - Premia o reconoce los logros alcanzados. - Construye un compromiso con la visión. - Establece los propósitos de la institución en forma participativa. (14)

Para optimizar el trabajo en equipo se necesita también que el directivo delegue funciones a los diferentes actores de su Institución.

III.2 EMPOWERMENT

DEFINICIÓN: Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las instituciones educativas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a estas instituciones a su desarrollo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y promueve la calidad total. (25)

Así pues la organización exitosa de una institución Educativa debe estar basada en una estrategia que moldee un tipo de estructura organizacional donde exista una

complementariedad sinérgica de los grupos de trabajo que permita desarrollar la autorregulación necesaria para alcanzar estándares de calidad educativa exigidos, en el contexto de una fecunda paz social intrainstitucional.

CAPITULO IV

LA DIRECCIÓN EDUCATIVA

IV.1 EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO GESTOR

El director escolar, en todos los niveles educativos, pero especialmente en los básicos y obligatorios, ha sido, es y será figura clave en la organización y funcionamiento de los centros educativos y su papel y funciones adquieren cada día mayor importancia y relieve en base a la creciente complejidad de las instituciones escolares por abarcar cada día mayores tareas y responsabilidades, por el aumento creciente de los alumnos en número y en edad y por la implicación cada vez mayor de los factores cogestores de la Comunidad educativa: padres, profesores, alumnos y fuerzas políticas y sociales. Las funciones directivas y sus dimensiones están encaminadas a dar cumplimiento al objetivo de promover, impulsar, coordinar, supervisar y controlar todas las actividades de la institución escolar, siendo consciente de que los objetivos quedan plasmados en el Proyecto Educativo y desarrollados en el Plan General del Centro en el Reglamento de Régimen Interior y en los Proyectos Curriculares. Especial relieve tiene todo lo referente a las relaciones humanas. (16)

El decidir pasa por conocer, priorizar y seleccionar objetivos. Saber cómo y cuándo tomar una decisión siendo conscientes de que pueden existir varias opciones y de que en ocasiones tendremos que inclinarnos no siempre por la mejor, ya que las realidades económicas y sociales suelen indicarnos las posibilidades y limitaciones.

La oportunidad a la hora de decidir es clave del éxito o del fracaso. Se ha dicho que el éxito de Julio Cesar no fue fruto de pasar el Rubicón, que le permitió la conquista de Roma, sino haberlo hecho en el momento oportuno, ni un minuto antes ni un minuto después.

El director tiene que plasmar en una realidad cotidiana el PEI, el PAT, PCI, en concordancia con PEN, PEL, PER, PNEPT y ello obliga a:

- 1.- *Planificar*. Establecer las metas a corto, medio y largo plazo.
- 2.- *Organizar*. Articular los diferentes elementos y distribuir y armonizar el trabajo.
- 3.- *Dirigir*.
- 4.- *Coordinar* y
- 5.- *Supervisar y controlar*.

La dirección escolar no es una tarea artesanal, tiene rigor científico y la *profesionalidad* por la que abogamos pasa por estar en posesión de unos saberes específicos y diferenciados de los docentes. Un magnífico profesor puede ser un pésimo director. Ello conlleva la especialización que debe estar presente en los sistemas de acceso y en su actualización y reciclaje permanente.

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA

El Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo determina las funciones y responsabilidades del Director y del Equipo Directivo que lo apoya (Subdirectores de ambos niveles) cuando el número de alumnos y secciones así lo amerite.

Artículo 19º.- Funciones del Director

Son funciones del Director de la Institución Educativa, además de las establecidas en los Artículos 55º y 68º de la Ley General de Educación, las siguientes:

- a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo.
- b) Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno, de manera participativa.
- c) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- d) Aprobar, por Resolución Directoral, los instrumentos de gestión de la Institución Educativa.
- e) Promover y presidir el Consejo Educativo Institucional.
- f) Establecer, en coordinación con el Consejo Educativo Institucional, antes del comienzo del año lectivo, la calendarización del año escolar adecuándola a las características geográficas, económico-productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones regionales, garantizando el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizaje, en el marco de las orientaciones y normas nacionales dictadas por el Ministerio de Educación para el inicio del año escolar.
- g) Coordinar con la Asociación de Padres de Familia el uso de sus fondos, de conformidad con lo establecido en el Reglamento General de la APAFA.
- h) Delegar funciones a los subdirectores y a otros miembros de su comunidad educativa.
- i) Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas.
- j) Promover, en el ámbito de su competencia, acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad y cautelar su cumplimiento.
- k) Velar por el mantenimiento y conservación del mobiliario, equipamiento e infraestructura de la institución educativa, y gestionar la adquisición y/o donación de mobiliario y equipamiento así como la rehabilitación de la infraestructura escolar.
- l) Presidir el Comité de Evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo.
- m) Desarrollar acciones de capacitación del personal.
- n) Otras que se le asigne por norma específica del Sector. (12)

INSTRUMENTOS DE GESTION DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

(Decreto Supremo N° 009-2005-ED Art. 25° y 32°)

Son documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para tomar decisiones en la Institución Educativa.

Orientan, dirigen, deciden la gestión en la Institución educativa.

El Art. 66° de la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN expresa que “La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje es la primera y la principal Instancia de Gestión del Sistema Educativo Descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio pueda ser pública o privada. Es finalidad de la Institución Educativa es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) orienta su gestión

Estos Instrumentos de Gestión son aprobados con Resolución Directoral en la Institución Educativa y forman el acervo documental de la institución educativa y son:

- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI):
- PLAN ANUAL DE TRABAJO

- REGLAMENTO INTERNO.
- INFORME DE GESTION ANUAL.
- PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL
- PROYECTO DE MEJORA/PROYECTO DE INNOVACIÓN

IV.2 LIDERAZGO

CONCEPTO DE LIDERAZGO: Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

El liderazgo:

- Debe incluir a otras personas.
- Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Dentro del proceso de la Administración hay varios principios (Dirección): armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación.

El liderazgo varía de país a país y por la cultura, pues los administradores europeos son más humanistas que los japoneses o estadounidenses. En Japón hay una cultura colectiva y se enfoca más en el grupo que en el individuo y en Europa son más individualistas, en Estados Unidos, la organización es rápida y en Japón no.

Poder: Capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad: es un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad.

Influencia: hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

LOS COMPONENTES DEL LIDERAZGO

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

MODELOS DE LIDERAZGO

Estudios de Likert y la Universidad de Michigan

Explotador - autoritario: poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, la tdd la lleva la alta dirección.

Benevolente - autoritario: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.

Consultivo: Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.

Grupo participativo: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal, la tdd es en grupo.

Estudio de Lewin, Universidad de Iowa

Es el estudio de poder basado en el uso de autoridad:

Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

MODELOS DE CONTINGENCIA

Si alguien posee ciertas cualidades y tiene determinados comportamientos no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes. Los modelos de contingencia ayudan a tener una mejor visión del entorno para saber que cualidades mejorar. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el administrador, que hace, y la situación en la que toma lugar el liderazgo. Hay 3 modelos que son:

MODELO DE CONTINGENCIA DE FRED FIEDLER

Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no.

Estilo del líder: Las características del liderazgo que un gerente utiliza:

- Orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
- Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.

Características situacionales: son 3 y determinan que tan favorable es una situación para un líder:

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

Usando el modelo de Fiedler

Se pueden combinar relaciones líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. **Los estilos de liderazgo** son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando:

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

TEORÍA DE PISTA - META DE ROBERT HOUSE

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

- Identificar claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo.
- Recompénsalos por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que el desea.
- Aclararles los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

Esta teoría dice que los líderes deben tener estos 4 comportamientos para motivar a los empleados:

Comportamientos directivos: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.

Comportamientos de soporte: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.

Comportamientos participativos: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.

Comportamientos orientados al desempeño: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

MODELO DE LOS LÍDERES SUSTITUTOS

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

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

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

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

Diferencia entre liderazgo transformador y transaccional

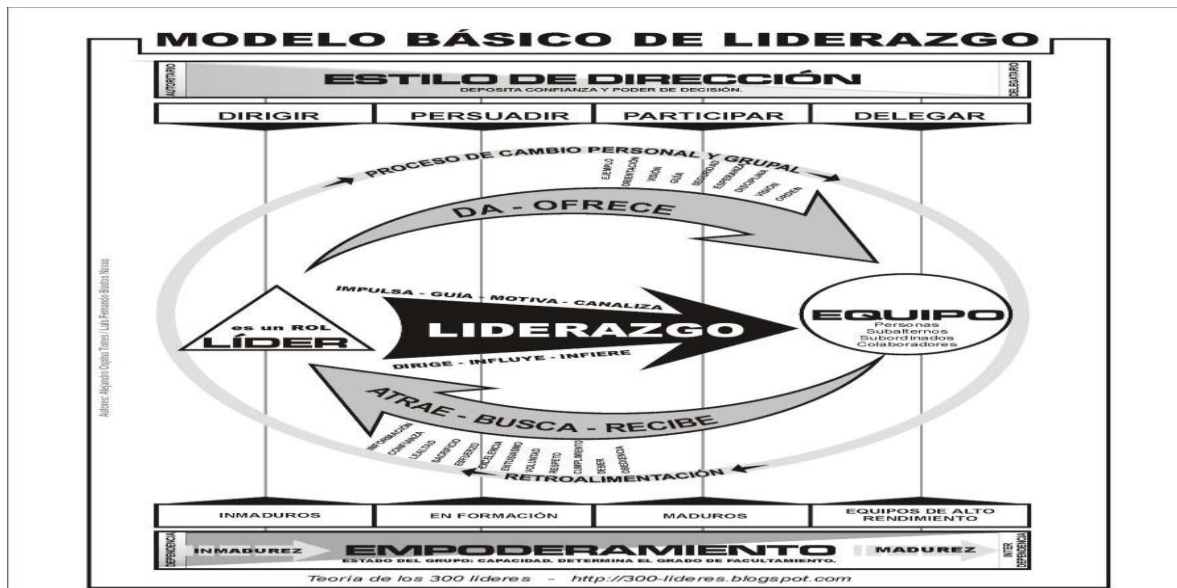
El **liderazgo transaccional** es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, en esto es cuando se aplica el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional puede entenderse como la excelencia del liderazgo transaccional, para alcanzar niveles de rendimiento y dedicación de los colaboradores, además de los logrados en el liderazgo transaccional. La investigación de Bass (1985) muestra que los líderes transformacionales, en contraste a los transaccionales, logran mayores niveles de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción de sus seguidores ()

MODELO BÁSICO DE LIDERAZGO:

El modelo básico de liderazgo se fundamenta en 4 conceptos:

- El liderazgo no es una característica de un individuo, **es una competencia organizacional** y solo se da en las relaciones interpersonales. Los roles son el de líder y el equipo.
- Esta relación se fundamenta en una **dinámica cíclica de feedback**. Es un proceso de retroalimentación constante. Esta dinámica se acciona en base a lo que se da y lo que se recibe. Tanto el líder como los equipos dan y reciben, en una relación de interdependencia de mutuas necesidades. Esta retroalimentación genera un proceso de cambio personal y grupal.
- En la dinámica se realiza un intercambio de múltiples factores, entre estos la información. Y es a través de la información en que el líder calibra, escanea y mide al grupo en su escala de madurez e inmadurez. Esto determina el **grado de empoderamiento del equipo**. A partir de este indicador, el líder adecua su estilo de liderazgo en la escala desde autoritario hasta delegatario.
- La resultante que fluye desde el líder al equipo, se llama el LIDERAZGO. **LIDERAZGO es la dinámica que mueve el equipo hacia el logro de los objetivos**. Es la fuerza que impulsa, guía, motiva y canaliza. Es una fuerza que fluye, pero así como empuja, también hala. Por toda esta dinámica el liderazgo es una resultante de la interacción de un grupo. Liderazgo es RED (36)



ESTILOS DE LIDERAZGO

Análisis Tradicional:

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

- El liderazgo carismático.
- El liderazgo autoritario.
- El liderazgo legal burocrático.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de K. Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippitt y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en:

- Autoritarios. - Paternalistas. - Laissez-faire ("dejar hacer"). - Democráticos.
- Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- Determinar los objetivos del grupo;
- Tomar las decisiones en el grupo;
- Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder;
- Calidad que se consigue en la realización de las tareas;
- Participación que se garantiza a los miembros del grupo;
- Origen y dirección de los flujos de información;
- Forma cómo se realiza el control;
- Promociones en el interior del grupo;
- Quién reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. (18)

La National Commission for Accreditation of Teacher Education (NCATE) define el liderazgo administrativo en la educación como "el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados".

En resumen el líder administrativo de una escuela debe velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo de la escuela. Esta tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico y los recursos humanos y fiscales para lograr la implantación y desarrollo de las aspiraciones trazadas para cada año académico. Por tal razón, deberá estar viabilizando continuamente el logro de los planes de los maestros, el personal de apoyo, los padres y los estudiantes.

IV. 3 COMUNICACIÓN DEL GERENTE

La comunicación es fundamental para la eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica. Pero la comunicación efectiva no es asunto fácil. Tendemos a pensar que no se requiere de habilidades o de experiencia para comunicarnos – después de todo, todos nos comunicamos de alguna forma u otra. (19)

El estilo de comunicación del gerente está determinado por el grado de control directo que quiere mantener sobre el trabajo de su personal. El gerente que comanda mantendrá el máximo control propio posible sobre cada aspecto de las labores, con lo que su comunicación se concentrará en decir eficazmente lo que espera de sus subalternos y confirmar la exacta comprensión del mensaje, para supervisar su oportuna ejecución (20)

La buenas habilidades de comunicación incluyen comunicación verbal y no verbal, que permite al gerente conducir la información de una manera que sea recibida y entendida por los subordinados.

El gerente debe ejercitarse en el desarrollo de habilidades de comunicación necesarias para la función que desempeña: concisión y precisión en el lenguaje orden claro de ideas, capacidad de hacer referencia ala información del caso sin repetirla, argumentación eficaz y persuasiva, sencillez y corrección en el uso del idioma, y capacidad para conectar las partes de un escrito dentro de una pieza coherente (21)

IV.4 LA TÉCNICA DE LA NEGOCIACIÓN

DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN: La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

Los rasgos que deben estar presentes para que una negociación se establezca son los siguientes:

- Toda negociación implica una interacción o intercambio entre distintas partes que tienen como objetivo obtener algo de las otras a cambio de también ceder algo. Por ello, es importante definir con claridad quienes son las partes o protagonistas de la negociación.
- Toda negociación tiene la finalidad de resolver alguna diferencia mediante un acuerdo. El compromiso de buscar un acuerdo es lo que distingue a la negociación de instancias como la consulta o la investigación.
- En toda negociación las partes tienen que tener muy claros sus objetivos y el margen dentro del cual pueden realizar concesiones y llegar a un acuerdo.
- En toda negociación debe haber una correlación de fuerzas lo más equilibradas posible.

- La negociación es el proceso más personalizado que encontramos en las relaciones internacionales y siempre es importante la habilidad de los negociadores. Por ello destacaremos algunas de sus características:

El negociador debe tener una formación profesional y conocimientos profundos acerca de las técnicas de la negociación y de la cuestión a tratar. Debe tener un carácter frío y reservado, no debe decir más de lo necesario, ni hablar antes de estar absolutamente seguro de los pasos a seguir. No debe mostrar claramente el objetivo a la otra parte ni cuánto está dispuesto a ceder. Debe tener control de sí mismo y no replicar inmediatamente sino meditar cada respuesta.

TIPOLOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación se puede clasificar en dos categorías principales: la que se centra en la forma que adopta la negociación y la que se centra en el clima del conflicto o cooperación que prevalece en ella. Para definir la naturaleza de la negociación se deben tener en cuenta ambas perspectivas.

La forma que adopte una negociación depende de varios factores:

- a) dos o más individuos involucrados
- b) uno o más temas a tratar
- c) estrategias y posiciones monolíticas o flexibles pública o privada
- d) con intervención de terceras partes (árbitro o mediador) o
- e) falta de obligación para llegar a un compromiso en virtud de un acuerdo previo o negociación por única vez o periódica

TÉCNICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Lo primero que se debe tener en cuenta es si la negociación se realiza basándose en posiciones o intereses. Por lo general, cuando la negociación se centra en un proceso de regateo sobre la base de posiciones, los negociadores se aferran tanto a ellas que es difícil que lleguen a un acuerdo. Una alternativa a esta opción es la propuesta por el proyecto de la Universidad de Harvard que consiste en resolver los problemas de acuerdo a sus méritos.

Este método se basa en cuatro puntos:

- Separar a las personas del problema evitando la intervención de factores emocionales ya que esto le daría un carácter rígido, apasionado y conflictivo.
- No centrarse en las posiciones de las partes sino en sus intereses.
- Generar una amplia variedad de alternativas antes de pasar al diseño del acuerdo.
- Si la negociación se complica es porque se ha vuelto a centrar en posiciones. Se debe insistir en retomar criterios objetivos. (22)

IV.5 TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN

La Ley N° 27806 "Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública" tiene como finalidad promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información consagrado en el numeral 5 del artículo 2º de la Constitución Política del Perú.

La Ley de Transparencia y sus disposiciones modificatorias y reglamentarias establecen la información que deben contener los portales de las dependencias públicas y los requisitos y procedimientos para acceder a la información pública. (23)

Los rectores de las instituciones educativas deben rendirle cuentas a supervisores de la UGEL, MINEDU, especialistas en temas educativos y a funcionarios de la Contraloría General de la Nación o Instituciones encargadas del control de recursos financieros.. La equidad y transparencia en las decisiones tomadas deberán estar por encima de consideraciones regionales o sectoriales.

Las instituciones educativas deben mantener periódicamente informada a la comunidad sobre su gestión (administrativa, financiera y académica).

Debe haber un proceso de rendición de cuentas, tanto a nivel local como regional.

CAPITULO V

EL CONTROL EDUCATIVO

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el gestor no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Concepto: El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. Algunas definiciones:

Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

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

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

Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Harold Koontz y Ciril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

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

Características de un buen control:

-Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

-Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección. (24)

Técnicas para el control

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes: Contabilidad, Auditoria, Presupuestos, Reportes, informes, Archivos (memorias de expedientes) , Gráficas y diagramas, Métodos cuantitativos , Modelos matemáticos, Investigación de operaciones, Estadística, Cálculos probabilísticas.

ROL DEL DIRECTOR DE LA IIEE EN LA FASE DE CONTROL

El director de escuela debe establecer los mecanismos de control necesarios para determinar el logro de los objetivos. Como vemos el proceso de control se logra al establecer los criterios o estándares de ejecución, medir la ejecución y comparar con el estándar, determinar las desviaciones y someter correcciones durante el proceso. Según Drucker (1993), los controles deben satisfacer siete especificaciones: ser económicos y requerir el menor esfuerzo posible para mantener el control, tener significado y ser importantes para la organización, ser apropiados al carácter y la naturaleza del fenómeno que se quiere controlar, ser congruentes con los eventos que se van a medir, hacerse a tiempo y que ofrezcan la información cuando ésta es necesaria, ser simples, sencillos y que no ofrezcan confusión, y ser operacionales y enfocados hacia la acción.

La aplicación de estos mecanismos de control permite que los miembros de la comunidad de aprendizaje en una escuela enfoquen todos sus esfuerzos hacia el producto deseado, que debe ser el aumento en la calidad en el proceso educativo. Por tal razón, el director de escuelas, junto a su equipo de trabajo debe estar seguro de que establece los planes y los procesos operacionales que logran metas estratégicas utilizando aplicaciones prácticas de teorías organizacionales. Para esto debe visualizar la escuela como un sistema interno interactivo que opera internamente, pero que no puede estar enajenado de la realidad externa y de las expectativas de la comunidad que es la que le da su carácter de institución importante para la sociedad. Además, debe establecer procesos de trabajo en equipo, asignar y delegar funciones, y establecer métodos para que todos puedan rendir cuentas (accountability) para el logro de las metas. Eso quiere decir, que el director de escuelas debe mantener un sistema de monitoreo y avalúo del progreso de las actividades, haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario. Todo esto, llevará a la escuela al logro de su visión y su misión ante la sociedad. (17)

CAPITULO VI

GESTIONES ESPECIFICAS

VI.1 GESTIÓN DEL FEEDBACK EN LA ESCUELA

Cuando se trata de conducir un barco, la función del piloto es corregir la “tendencia natural del barco” a desviarse del rumbo establecido para el viaje. El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco del barco contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener. El piloto utiliza diversos instrumentos y recursos: ayudas portuarias, brújulas y seguimiento satelital, que le permiten re-establecer el rumbo. La relación entre fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario lo mantienen en el curso establecido es lo que llamamos *feedback*

El modo en que se da y se recibe el feedback contribuye al proceso de aprendizaje. Las informaciones imprecisas, sentenciosas, inoportunas o inutilizables no son tan valiosas como las que son específicas, descriptivas, oportunas y prácticas. Del mismo modo, aunque recibir críticas no suele ser agradable, estar abierto a opiniones bienintencionadas y elaboradas sólo puede favorecer el progreso profesional.

A continuación presentamos una serie de sugerencias sobre cómo dar y recibir feedback.

Dar Feedback

Cuando proporcione feedback, procure:

- Ser específico en lugar de general. Cuanto más concreto sea al proporcionar feedback, mayor provecho obtendrá la persona que lo recibe. Así, en lugar de decir: “Manolo, a veces no te expresabas claramente...”, díglele a Manolo en qué aspecto exactamente ha sido impreciso y describa por qué ha tenido problemas para entenderle.

Asimismo, está bien, pero no sirve de mucho decir: “Joan, creo que hiciste un trabajo excelente”. Es mejor enumerar las cosas específicas que Joan hizo bien. Por ejemplo, tal vez haya creado una introducción muy buena para una presentación, utilizado muy bien las transiciones en un documento o comunicado interés y entusiasmo. Explíquelo como estas técnicas contribuyeron al éxito del documento.

- Ser descriptivo, no evaluativo. Destaque el efecto que la carta, memorando, presentación, etc. tuvo en usted, en lugar de la percepción buena o mala que de ella tenga. Por ejemplo, decir: “Es incorrecto utilizar el estilo indirecto”, es una generalización que puede ser cierta o no dependiendo del caso. Sin embargo, decir: “Tuve problemas para entender el asunto de este memorando hasta el final”, puede servir para que la persona se dé cuenta de que a lo mejor otros lectores han tenido la misma reacción.

Recuerde, igualmente, que algunas de sus respuestas provendrán de su propia percepción de las cosas (por ejemplo, en algunas culturas utilizar el estilo directo se

considera brusco, cuando no maleducado). Así, es una buena idea comenzar el feedback con: “En mi opinión...” o “Por mi experiencia...”

- Describir algo sobre lo que la persona pueda actuar. Si hacemos comentarios sobre la calidad vocal de alguien cuyo tono de voz es por naturaleza alto lo único que vamos a conseguir es desanimarle. Sin embargo, si la voz era un poco chillona debido a los nervios, podría decir: “Bárbara, tal vez sea bueno que respirases más profundamente para relajarte, lo que, de paso, servirá para rebajar el tono de tu voz”.
- Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse. Normalmente no es posible concentrarse en varias informaciones a la vez. Cuando se está abrumado con demasiadas sugerencias, se tiende a la frustración. Cuando proporcione feedback, céntrese en las áreas más necesitadas de mejora.
- Evitar las interferencias relacionadas con los motivos, intenciones o sensaciones. Si decimos: “No parece muy entusiasmado con esta presentación”, estamos implicando algo sobre la propia persona. Tal vez sería mejor decir: “Variando la velocidad y el volumen del discurso conseguirías un estilo más animado”.

Recibir Feedback

Al recibir feedback, hay que procurar:

- Ser receptivo. Que le digan que tiene que mejorar no siempre es fácil de aceptar pero, como ya hemos dicho, es una parte importante del proceso de aprendizaje. A pesar de que a veces las críticas duelan, procure que esa sensación no le impida utilizar el feedback para su propio provecho.
- Si es posible, tomar notas. Cuando pueda, tome notas a medida que escucha los comentarios de los demás. Así, tendrá un registro al que acudir y en el que tal vez pueda descubrir que los comentarios que juzgó como los más severos en el momento en que se expresaron fueron en realidad los más útiles y perspicaces.
- Solicitar ejemplos específicos, si lo considera necesario. Si la crítica que recibe es imprecisa o confusa, solicite a la persona que le exponga algún ejemplo específico de lo que trata de plantear.
- Juzgar el feedback por la persona que lo está dando. No hace falta que se muestre de acuerdo con todos los comentarios. Piense en la credibilidad de la persona a la hora de evaluar la validez de sus declaraciones. Pregunte a otras personas su opinión sobre las críticas recibidas.

En suma, sea práctico, tenga mucho tacto y sea positivo al dar y recibir feedback –verá las maravillas que se consiguen—.

TÁCTICAS PARA PROPORCIONAR FEEDBACK CONSTRUCTIVO

Hacer sugerencias / Dar consejo

¿Me permite una sugerencia? ¿No cree?
¿No diría? (estaría de acuerdo? pensaría?) ¿No sería mejor si?
¿Por qué no intenta?
Tal vez debería pensar en la posibilidad de? . . . ¿Está seguro?
Hagamos. . .
A lo mejor podríamos . . . ¿Por qué no?
¿Qué tal si? Sugiero

Pedir sugerencias /consejo

¿Alguna sugerencia?
¿Qué piensa?
¿Qué haría?
¿Qué debería hacer?

Aceptar y rechazar sugerencias / consejos

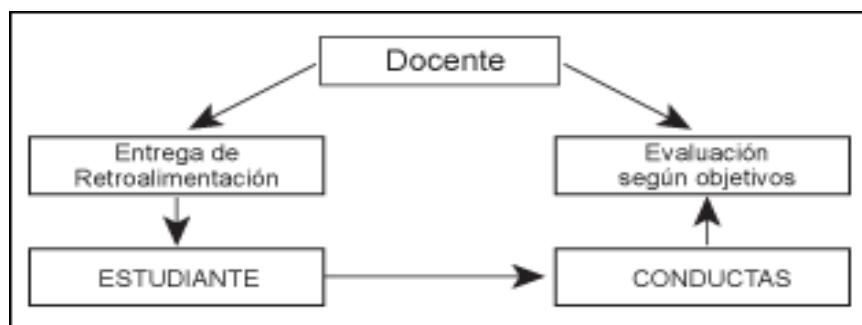
Es una buena observación / idea / enfoque. Gracias por recordarme.
¿Por qué no intentamos eso?
Quiero pensar sobre eso. Es una buena idea, pero. . . No había pensado en eso. Sí, pero no olvides que. . . Sí, pero ten en cuenta. . . Posiblemente, pero. . .
El problema es . . . (26)

FEEDBACK DOCENTE – ALUMNO

El término feedback o retroalimentación docente-alumno, se refiere a la entrega de información al estudiante acerca de su desempeño con el propósito de mejorar éste en el futuro. No basta con informar a un alumno acerca de su desempeño, sino que la información debe ser entregada de forma tal que haga posible una mejoría durante el proceso de aprendizaje.

Para cualquiera que esté aprendiendo algo, es útil conocer durante el proceso si está logrando adecuadamente los objetivos, así como los aspectos específicos en que debe mejorar. En este sentido, el feedback puede compararse a un espejo que devuelve al aprendiz una imagen de lo que está haciendo, lo que le permite perfeccionarse y corregirse durante el proceso de aprendizaje.

El alumno no sólo debe recibir retroalimentación negativa, que tiene el propósito de corregir las conductas inadecuadas, sino también una retroalimentación positiva, con el objeto de tomar conciencia que una conducta específica es adecuada, lo que tiende a reforzarla.



CARACTERISTICAS DEL FEEFBACK DOCENTE ALUMNO:

- El docente y el alumno deben sentirse parte de un equipo
- Debe ser oportuno y esperado
- Debe basarse en observaciones efectuadas personalmente por el docente
- Debe referirse a conductas susceptibles de cambiar
- Debe ser descriptivo y no evaluativo
- Debe referirse a situaciones concretas y no a generalizaciones
- Debe referirse a decisiones y actos y no a intenciones o interpretaciones.
- Es conveniente negociar con el alumno el decidir cuándo y dónde efectuar el feedback.

Dado que la relación docente - alumno recién expuesta es similar en muchos aspectos a la relación médico - paciente, creemos necesario enfatizar que el principal papel de un educador es ayudar a un estudiante a aprender, de manera similar a la de un médico, que ayuda a su enfermo a sanar. (27)

VI.2 GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Definición de clima institucional en la escuela:

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Gestión del Clima Institucional

En el ámbito de la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, el rol del director tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.

Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal de la IIEE.

El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados.

La participación y colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. Para esto es fundamental que junto con informar periódicamente sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto.

El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.

La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director y equipo directivo fortalezcan las relaciones con la comunidad y construyan relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales. (28)

Hay que recordar que la gestión del clima Institucional es una exigencia normativa. La Ley de Carrera Pública Magisterial define al director como la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. (29)

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL:

1.- EN LA GESTION INSTITUCIONAL

Planteamiento de objetivos en documentos gestión.

Establecimiento de roles claros y precisos.

Sistema de estímulos y reconocimientos.

Estilo de dirección y liderazgo adecuado a la IE.

Fortalecimiento de comunicación ascendente/desc.

Conformación de CONEI con participación democrática de representantes de comunidad educativa.

Manejo positivo de conflictos y negociación.

Integración de la IE a la comunidad.

2.-TRABAJO DE EQUIPO EN LA IE:

Fomento de las relaciones interpersonales.

Fortalecimiento de los vínculos sociales entre el grupo de trabajo.

Facilitación de la información y la capacitación

3.- GESTION PERSONAL

Buscar aspectos positivos ante situaciones adversas.

Buscar plantearse objetivos reales y factibles de conseguir.
Mejorar nuestra inteligencia emocional.
Valorar nuestros aspectos positivos.
Desarrollar formas de relajarnos.
Practicar la asertividad y otras habilidades sociales (30)

VI.3 GESTIÓN DE RIESGOS Y DESASTRES

La Ley Nº 28551 establece la obligación a los gestores para elaborar y presentar planes de contingencia

Artículo 1.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto establecer la obligación y procedimiento para la elaboración y presentación de planes de contingencia, con sujeción a los objetivos, principios y estrategias del Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres.

Artículo 2.- Definición

Los planes de contingencia son instrumentos de gestión que definen los objetivos, estrategias y programas que orientan las actividades institucionales para la prevención, la reducción de riesgos, la atención de emergencias y la rehabilitación en casos de desastres permitiendo disminuir o minimizar los daños, víctimas y pérdidas que podrían ocurrir a consecuencia de fenómenos naturales, tecnológicos o de la producción industrial, potencialmente dañinos.

Artículo 3.- Obligación

Todas las personas naturales y jurídicas de derecho privado o público que conducen y/o administran empresas, instalaciones, edificaciones y recintos tienen la obligación de elaborar y presentar, para su aprobación ante la autoridad competente, planes de contingencia para cada una de las operaciones que desarrolle.

Art. 9.- El incumplimiento de la presentación del Plan de Contingencia o de Prevención y Atención de Desastres, es penalizado con no menos de tres (3) ni más de cinco (5) Unidades Impositivas Tributarias

AMENAZAS Y VULNERABILIDAD

La existencia de riesgo, y sus características particulares, se explica por la presencia de determinados factores de riesgo. Estos se clasifican, en general, en factores de amenaza y factores de vulnerabilidad.

DEFINICIÓN DE AMENAZA: se refiere a La probabilidad de ocurrencia de un evento potencialmente desastroso, asociado a un evento físico de origen natural, socio - natural o provocado por los seres humanos (antrópica), durante cierto período de tiempo en un sitio dado.

TIPOS DE AMENAZAS

- a) Amenazas Naturales: Tiene su origen en la dinámica propia de la Tierra, planeta dinámico y en permanente transformación.
- b) Amenazas Socio- Naturales: Se expresan a través de fenómenos de la naturaleza, pero en su ocurrencia o intensidad interviene la acción humana.
- c) Amenazas Antrópicas: Atribuibles a la acción humana sobre los elementos de la naturaleza (aire, agua, tierra) o Población. Ponen en grave peligro la integridad física o la calidad de vida de las localidades.

DEFINICIÓN DE VULNERABILIDAD: Es la condición en virtud de la cual un sujeto, sistema o población está o queda expuesta o en peligro de resultar afectada por un fenómeno, de origen natural, socio- natural ó humano, llamado amenaza. También hace referencia a la capacidad de una comunidad para recuperarse de los efectos de un desastre.

DIMENSIONES DE LA VULNERABILIDAD:

- a) Vulnerabilidad Ambiental: Son aquellas que se relacionan con la manera cómo una comunidad determinada "explota" los elementos de su entorno, debilitándose a sí misma y debilitando a los ecosistemas en su capacidad de absorber sin traumatismo los fenómenos de la naturaleza.
- b) Vulnerabilidad Física: Tiene que ver, entre otros aspectos, con la ubicación física de los asentamientos o con la capacidad técnica - materiales de ocupación o aprovechamiento del ambiente y sus recursos.
- c) Vulnerabilidad Económica: Se refiere tanto a la ausencia de recursos económicos de los miembros de una comunidad (que los obliga, por ejemplo, a invadir zonas de amenazas o a construir sin la técnica y los materiales adecuados), como a la mala utilización de los recursos disponibles para una correcta "*Gestión del Riesgos*".
- d) Vulnerabilidad Social: Se refiere a un conjunto de relaciones, comportamientos, creencias, formas de organización (institucional y comunitaria) y manera de actuar de las personas y las comunidades que las coloca en condiciones de mayor o menor exposición.
- e) Vulnerabilidad Educativa: Se relaciona con la mayor o menor correspondencia existente entre los contenidos y métodos de la educación que recibe los miembros de una comunidad, y las herramientas conceptuales y prácticas que requieren para participar activamente en la vida de esa comunidad y para contribuir a una relación armónica entre la población y su entorno natural.
- f) Vulnerabilidad Política: Se refiere a los niveles de autonomía (y/o capacidad) que posee una comunidad para tomar o influir sobre las decisiones que la afectan, y a su capacidad de gestión y de negociación ante los "agentes externos" (gobiernos regionales, municipales y nacionales, empresas multinacionales, cooperación internacional, etc.)
- g) Vulnerabilidad Institucional: Se refiere a los obstáculos formales (politización, corrupción, burocracia, etc.) que impiden una adecuada adaptación de la comunidad a la realidad cambiante del ambiente, y una rápida respuesta de las instituciones en caso de desastres
- h) Vulnerabilidad Social relativa a la organización: Se refiere a la capacidad de la comunidad para organizarse y para establecer en su interior lazos de solidaridad, de cooperación mutua, y a la representatividad o legitimidad de sus organizaciones y líderes.

CONCEPTO DE RIESGO: Se presenta como un resultado de la coexistencia, en una localidad, de amenazas y la vulnerabilidad (en un momento dado y lugar determinado). Es la probabilidad de que ocurra un desastre.

Riesgo = Amenaza x Vulnerabilidad

CARACTERÍSTICAS DEL RIESGO:

- Dinámico y Cambiante (Interacción de Amenazas y Vulnerabilidad)
- El Riesgo es Diferenciado
- El Riesgo tiene carácter social (interacción continua y permanente entre seres humanos y su entorno).
- El Riesgo no siempre es percibido de igual manera entre los miembros de una comunidad.



La Gestión de Riesgos

-Significa un proceso social de puesta en contacto y un diálogo permanente evaluativo de los cambios progresivos tanto del riesgo como de los instrumentos de aseguramiento social frente al daño probable.

-Es una ruptura con aquellos enfoques convencionales, que permite darle una dimensión real a los riesgos de nuestras comunidades, leer más allá de lo inmediato y desmitificar el gran desastre y así analizar los diferentes contextos y situaciones más allá de estos sucesos, retrospectiva y prospectivamente.

-Constituye un enfoque y práctica que debe atravesar transversalmente todos los procesos y actividades humanas, así mismo, es un eje integrador que atraviesa todas las fases del llamado "ciclo de los desastres".

El Fin de la Gestión de Riesgo es garantizar que los procesos de desarrollo impulsados en la sociedad se den en las condiciones óptimas de seguridad posible y que la atención dado al problema de los desastres y la acción desplegada para enfrentarlos y sus consecuencias promuevan hasta el máximo el mismo desarrollo.

Las Políticas de reducción de riesgos elemento clave para la Gestión de los mismos. (12)

CONCEPTO DE DESASTRE: Es el fin de un proceso, a veces muy largo, de construcción de condiciones de riesgo en la sociedad

La GESTIÓN DE DESASTRES (Disaster Management) abarca varios tipos de intervención con unos objetivos diferenciados. Aunque sus medidas frecuentemente se superponen e intercalan, cada uno de esos tipos tiene mayor peso y protagonismo en una u otra de las varias etapas que sigue un desastre. Aunque todavía no existe un consenso pleno en la bibliografía sobre las denominaciones y objetivos de dichos niveles de intervención, son básicamente los siguientes:

- a) **Prevención de desastres:** son actividades diseñadas para proporcionar una protección permanente ante los desastres, impidiendo la aparición de una catástrofe desencadenante y/o reduciendo su intensidad a fin de evitar que cause daños, desestructuración y víctimas.
- b) **Preparación ante desastres:** consiste en la creación de diversos mecanismos que permitan tanto la predicción de los desastres como una respuesta rápida y efectiva cuando éstos se desencadenan, de forma que se puedan minimizar sus daños humanos y materiales, facilitando además las posteriores intervenciones de rehabilitación. Entre ellos figuran los sistemas de alerta temprana, los planes de contingencia o los mapas de vulnerabilidad.
- c) **Mitigación:** según algunos autores e instituciones, consiste en las medidas que se ejecutan cuando comienza a gestarse un desastre concreto, para aminorar su impacto. Para otros, sin embargo (como UNDP-DHA, 1994), es un concepto genérico que engloba a todas las acciones realizadas en cualquier momento con vistas a un desastre potencial, incluyendo las de preparación y de prevención a largo plazo.
- d) **Ayuda de emergencia (relief):** son medidas excepcionales para buscar y rescatar a los supervivientes y satisfacer sus necesidades básicas (abrigo, agua, alimentos y cuidados sanitarios). Se llevan a cabo en la fase de emergencia (emergency), es decir, en el período inmediatamente posterior a un desastre repentino (por ejemplo, inundaciones), o bien en la última y más grave etapa de un desastre de gestación lenta (como una sequía), cuando las capacidades de la población se ven más desbordadas y las vidas están más amenazadas. En los actuales desastres derivados de conflictos civiles, sobre todo, además de la provisión de tales bienes y servicios de subsistencia, es igualmente precisa la protección de los derechos de las víctimas, en cuyo caso hablamos no sólo de ayuda de emergencia sino de acción humanitaria.
- e) **Rehabilitación:** está conformada por las actuaciones y decisiones tomadas tras el desastre, de cara a la recuperación de las condiciones de vida de la población, con actuaciones en numerosos frentes (económico, social, institucional, etc.), al tiempo que se facilitan los ajustes necesarios a los cambios producidos por un desastre y se sientan las bases para el desarrollo futuro.
- f) **Reconstrucción:** para algunos, como UNDP-DHA (1994), son las acciones tomadas para restablecer plenamente una comunidad tras un período de rehabilitación posterior a un desastre. Las acciones incluirían la construcción de viviendas definitivas, la restauración de todos los servicios y la completa recuperación del estado previo al desastre. Para quienes así piensan, las intervenciones de reconstrucción se prolongarían durante meses e incluso años, mientras que las de rehabilitación sólo durante semanas o meses. Sin embargo, otras instituciones y autores, entre los que nos encontramos, equiparan el concepto reconstrucción con el de rehabilitación, no estableciendo tal diferencia cronológica y de objetivos entre ambas. (37)

En concordancia con la Directiva N° 015-2007-ME “**Acciones de Gestión del Riesgo de Desastres en el Sistema Educativo**” El staff directivo de la IIEE tendrá que desarrollar acciones específicas de prevención de desastres tal como se explicita a continuación:

“Para el desarrollo de las acciones de Gestión del Riesgo de Desastres en el marco del proceso de Descentralización, se establece lo siguiente:

A nivel de Institución Educativa.

- a. Promover el desarrollo de capacidades, actitudes y valores en los estudiantes a través de las actividades curriculares y sus distintas organizaciones relacionadas con la Gestión del Riesgo de Desastres.
- b. Garantizar la incorporación de la Gestión del Riesgo de Desastres en el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional y en el Plan Anual de Trabajo.
- c. Organizar la Comisión Permanente de Defensa Civil que será reconocida mediante Resolución Directoral, la cual estará conformada de acuerdo al anexo N° 02 y sus funciones definidas de acuerdo al anexo N° 03. Resolución que será remitida a la respectiva UGEL.
- d. Promover la participación de los estudiantes, docentes y padres de familia en la Gestión del Riesgo de Desastres, en el marco de la movilización social denominada “Escuelas Seguras, Limpias y Saludables.
- e. Desarrollar acciones de capacitación en Gestión del Riesgo de Desastres en coordinación con la Unidad de Gestión Educativa Local y con el apoyo de las Oficinas de Defensa Civil e instituciones especializadas.
- f. Organizar, ejecutar y evaluar la realización de los simulacros a realizar de acuerdo a la realidad fenomenológica de la zona con asesoramiento de la Unidad de Gestión Educativa Local y con apoyo de los Comités de Defensa Civil, de acuerdo al cronograma antes señalado.
- g. Establecer y adaptar los instrumentos que permitan insertar el tema de gestión de riesgos en la diversificación curricular de cada Institución Educativa.
- h. Elaborar el Plan de Contingencia con el asesoramiento y apoyo de las oficinas de defensa civil de su jurisdicción y su Comisión Permanente de Defensa Civil, y tomando en consideración la guía de elaboración del mencionado Plan ubicado en la página web: www.indeci.gob.pe.
- i. Informar a la Unidad de Gestión Educativa Local, en los meses de junio y noviembre, sobre las acciones de actividades relacionadas a Gestión del Riesgo de Desastres.” (31)

Las Funciones de las comisiones permanentes de defensa civil en las Instituciones Educativas se explicitan en el Anexo 2

VI. 4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gerencia de recursos humanos (GRH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia los gerentes de cada nivel deben participar en la GRH. Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros, esto requiere una GRH eficaz.

FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RRHH

Las personas que participan en la administración de recursos humanos a través de un sistema integrado trabajan sobre 5 áreas funcionales que se relacionan con una GRH eficaz:

a) El proceso de empleo, b) desarrollo de recursos humanos, c) compensación y beneficios, d) seguridad social y salud, e) relaciones laborales y con los empleados. (34)

a) EL PROCESO DE EMPLEO: a través del proceso de empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno para lograr su objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

El Análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Este análisis impacta casi todos los aspectos de la GRH, como la planeación el reclutamiento y la selección.

La Planeación de RRHH Es el proceso que consiste en comparar las necesidades de RRHH con su disponibilidad y determinar si la institución tiene déficit o exceso de personal. Los datos proporcionados establecen el escenario para el reclutamiento u otras acciones de RRHH.

En el Perú la Planeación de RRHH en el sector educación esta normada por un macropoceso denominado RACIONALIZACIÓN: Proceso que determina la excedencia y/o déficit de plazas, por reducción de la carga docente o por incremento de la demanda educativa, lo que origina la necesidad de equilibrar oferta y demanda educativa con criterio de flexibilidad, en función a la realidad socioeconómico, geográfica, condiciones pedagógicas y las limitaciones de la infraestructura escolar, cuyo procedimiento a seguir esta indicado en la RMNº101-2009-ED la cual se encuentra vigente a la fecha.

El Reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.

La Selección es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más idóneas para los puestos vacantes en la institución.

El éxito de de los procesos anteriores en imprescindible si la organización desea cumplir su misión con eficacia.

b) DESARROLLO DE RRHH: es una función importante de la GRH, consiste no solo en la capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

a) La Capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.

b) El Desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene iun enfoque de mayor alcance

c) La Planeación de carrera es un proceso permanente en la que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrla dentro de la Institución.

d) El Desarrollo de la Carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. La carrera individual y las necesidades organizacionales no son independientes ni distintas. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera, de tal manera que las necesidades de ambos sean satisfechas.

e) El Desarrollo Organizacional es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas.

f) La Evaluación de Desempeño: Es un sistema formal de revisión y evaluación de desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo, esto ofrece a los empleados a capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así en convertirse en empleados más productivos y satisfechos. Se presenta un formato de Evaluación de Desempeño en el Anexo 1

c) COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

Un sistema de bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El término compensación que se usa en esta monografía incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios, puede ser única o una combinación de los siguientes:

- Sueldo: El dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- Prestaciones: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

d) SEGURIDAD SOCIAL Y SALUD

La seguridad *social* implica proteger a los empleados de las lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a ausencia de enfermedad física o emocional porque los empleados que trabajen en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidad de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

e) RELACIONES LABORALES Y CON EMPLEADOS

Deberá basarse en un equilibrio entre estricta salvaguarda de los derechos constitucionales y laborales de los trabajadores y su representación sindical; las funciones y atribuciones de los directivos, y los objetivos generales y específicos de la Institución en su conjunto (34)

GERENCIA DEL POTENCIAL HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La nueva concepción en la administración del potencial humano se funda en las siguientes ideas:

1°. El reconocimiento de que el servidor posee potencialidades internas que necesitan desarrollarse.

2°. La valoración de que el servidor, es el factor más importante para impulsar el desarrollo Institucional.

3°. La comprensión de que el sistema educativo influye sobre el trabajador educativo y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de aquél.



Las Instituciones Educativas–personas (orientadas al Potencial Humano) crean el ambiente apropiado para mantener altos niveles de motivación. Trabajo en equipo, comunicación eficaz, liderazgo, seguridad y calidad son parte del vocabulario cotidiano, son principios, convicciones de cada uno de los miembros que conforman la gran familia.

Las Instituciones educativas-personas son organizaciones vivas con estructuras de responsabilidades planas, tienen la característica de ajustarse a la realidad del momento, son flexibles y se encuentran en un continuo cambio positivo. Se retroalimentan de su Potencial Humano a todos los niveles de responsabilidad. Su base fundamental es el liderazgo, por ello, los índices de rotación de personal son muy bajos. Son empresas sólidas y con una alta reputación en el mercado, por la calidad de sus productos y su visión humana.

Las Instituciones Educativas objetos-personas (El Potencial Humano es tratado como un objeto) son mecánicas, sus procesos son burocráticos, tienen dificultad para enfrentar cambios. Su estructura es piramidal y se comparte el concepto de parcela. Su base fundamental es la figura del jefe, con las características antes mencionadas. Los índices de rotación de personal son altos. Son Instituciones con cuestionable reputación en el mercado por la baja calidad de sus servicios. Son instituciones que viven en un continuo

autoengaño, ya que los directivos de la institución tienen una visión y conocimiento distorsionado de la realidad que vive la Institución.

El Potencial Humano de una *empresa* o Institución educativa debe dar el 100% de su esfuerzo durante su jornada laboral. Para ello, es importante crear el ambiente apropiado y esto se convierta en una realidad. Los líderes de las organizaciones vivas lo han comprendido, por lo tanto, se aseguran de distribuir las responsabilidades de manera equitativa entre los miembros del equipo. Trabajan el concepto de generación de relevo y no toleran las injusticias. Las vacaciones y días libres son respetados y considerados importantes para mantener el Potencial Humano oxigenado, bajar los índices de estrés y mantener elevados los niveles de motivación. (33)

VI. 5 GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolo por tanto al proceso de gestión. (38)

Un **sistema de gestión de la calidad** es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. Entre dichos elementos, los principales son:

1. Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la institución donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas en la práctica no corresponde al organigrama tradicional de la Institución
2. Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en la institución educativa. (39)

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Basados en la Norma ISO 9000

1. Organización orientada al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes, en consecuencia, deben esforzarse en comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y perseverar en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo.

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

3. Participación del personal.

El personal es la esencia de una organización y su total involucramiento posibilita que sus habilidades sean empleadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos implicados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua.

El compromiso diario con la excelencia debe ser el objetivo permanente de la organización.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Las decisiones eficaces se fundamentan en el análisis de la información y los datos.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Una organización y sus proveedores son interdependientes. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

El programa de Calidad Total consiste en una secuencia de actividades que tiene por objeto aumentar el grado de la calidad global de todas las acciones que se llevan a cabo en una organización:

1º COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

2º ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

3º CAMPAÑA DE DIVULGACIÓN

4º PLAN DE FORMACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

5º ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CALIDAD

6º IM PLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

7º PLAN DE EVALUACIÓN Y MEDIDA DE LA CALIDAD

8º PLANES DE MEJORA CONTINUA

9º ESTABLECIMIENTO DE GRUPOS DE PROGRESO Y CIRCULOS DE CALIDAD

10º ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS INFORMES DE CALIDAD

11º LABORES DE RECONOCIMIENTO (40)

¿CÓMO ES UNA ESCUELA DE CALIDAD?

Es aquella que tiene la capacidad de lograr que todos sus estudiantes aprendan lo esperable para su grado y desarrollo integral. Asimismo, tiene la capacidad de motivar y fortalecer a las personas que trabajan en ella para que puedan cumplir su rol.

** Recordemos que la escuela la conforman los docentes, directores, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de apoyo, así como otras instituciones de la comunidad con las que la escuela se relaciona. Cada quien, desde su rol, aporta a que los estudiantes aprendan.*

¿QUÉ ES LA ACREDITACIÓN?

Es un proceso de evaluación VOLUNTARIO que permitirá a las escuelas demostrar públicamente que han consolidado sus capacidades de lograr y mantener los estándares propuestos. Así como consolidar una relación de CONFIANZA entre las escuelas y la sociedad, en la que la escuela asume su compromiso de mejorar permanentemente.

¿QUÉ SON ESTÁNDARES PARA LAS ESCUELAS?

Son las condiciones y prácticas deseables que se espera que existan en una escuela para lograr que sus estudiantes aprendan lo esperable para su grado y su desarrollo integral. Los estándares tienen la finalidad de convertirse en referentes nacionales que brinden igualdad de oportunidades para todos, sin “uniformizar” a las escuelas y respetando las diferencias de nuestro país.

Veamos a continuación la propuesta del operador del SINEACE para la EBR: IPEBA, en forma de Matriz de Factores, Estándares e Indicadores de calidad educativa. Esta propuesta se encuentra actualmente en proceso de ser consensuada a nivel nacional. (41)



Estructura de la propuesta

Factores	Estándares	Indicadores
1. Dirección institucional	5	23
2. Desempeño docente	6	25
3. Trabajo conjunto con las familias y la comunidad	3	8
4. Infraestructura y recursos para el aprendizaje	2	6
5. Uso de la información para mejorar la formación del estudiante	2	9
TOTAL	18	71

VI. 6 GESTIÓN DEL AULA

DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL AULA: La gestión del aula se ha entendido como un proceso preventivo de muchos problemas disciplinarios, las investigaciones de Kounin, sobre la toma de conciencia, el solapamiento, la fluidez, la inercia, y la alerta del grupo así como las investigaciones de Everston y Emmer sobre las reglas y la monitorización proporciona perspectivas para ayudar a los maestros a organizar sus prácticas en el aula. Creemos que la gestión reducirá pero no eliminará los problemas de disciplina. Por lo tanto todo maestro necesita estrategias y comportamientos para ello. (42)

No existen recetas mágicas para conseguir que una clase funcione.

Existen estrategias de gestión de aula que, aplicadas convenientemente, ayudan.

No hay estrategia que valga si el profesor no la aplica con ilusión y constancia.

Cada profesor debe adaptar las propuestas que se realizan a las características de su grupo.

En educación, un pequeño avance requiere un gran esfuerzo.

Los resultados positivos de cualquier actuación no se observan al día siguiente de

iniciarla; si se está convencido, hay que insistir en ella, y no sucumbir al desánimo.

He aquí algunas sugerencias:

1. SE PUNTUAL

A fin de cuentas, es lo que pedimos a nuestros alumnos y alumnas. Si nos ven hacerlo, se animarán también ellos, y se lo podremos pedir con más fuerza.

Seámoslo al iniciar y al finalizar la clase.

Si les entretenemos después de sonar el timbre de salida, llegarán tarde a la clase siguiente, en la que también habrá un profesor que les pide puntualidad.

2. TEN TODO PREPARADO

No preguntemos al alumnado “por dónde vamos”, “qué hay de deber”, “dónde nos quedamos ayer”, etc. nosotros lo sabemos, y es bueno que lo demostremos.

Tengamos dispuesto el material que vamos a utilizar, no nos entretengamos en prepararlo delante del alumnado: cañón, ordenador, pizarra, material de apoyo o consulta, fichas complementarias, etc.

No improvisemos el tema a tratar, las actividades a realizar, el plan de trabajo de la clase, etc. programémoslo con anterioridad.

3. RECIBE ADECUADAMENTE AL ALUMNADO

Saludemos antes de iniciar la clase.

Realicemos alguna observación breve, no necesariamente relacionada con la materia, que les permita centrar la atención, pero no distraerle de la programación que hemos previsto.

Informemos de lo que pretendemos hacer en el transcurso de la clase: repasar, corregir, explicar, realizar ejercicios, aclarar dudas, etc.

4. INICIA LA CLASE “CON ENERGÍA”

No te pierdas en divagaciones, una vez hayas decidido comenzar la clase, ve al grano, sin más concesiones.

Empieza con algún tópico que sirva de recuerdo de lo trabajado el día anterior, realizando preguntas breves para que los alumnos respondan con rapidez, o buscando otra manera de conseguir que varios participen de manera ágil.

Propón alguna actividad que les ayude a centrar el tema, para avanzar a partir de ahí.

7.5. DÉJATE VER

Muévete por el aula, no te atrincheres tras la mesa del profesor, o permanezcas en un único lugar más tiempo del necesario.

Haz sentir, a través de tu mirada, o requiriendo la intervención del alumnado, que estás pendiente de todos, y que todo lo que pasa en el aula te interesa.

8.6. CONTROLA LA MANERA DE DIRIGIRTE A LA CLASE

Sé firme, pero sin resultar agresivo, intenta ser claro y preciso.

Evita ironías y expresiones hirientes, incluso en los momentos de tensión.

No caigas en la tentación de “medir tu fuerza” con la de algún alumno delante de los demás, muestra tu malestar por su comportamiento y queda con él para hablar del tema a solas, una vez haya finalizado la clase.

9.7. MANTENTE ALERTA

Un conflicto es como un semáforo que, antes de ponerse rojo, nos avisa con el ámbar. Estemos alerta, para percibir si una situación cualquiera va empeorando hasta un punto en que ya no la podamos controlar.

No dejemos pasar un comportamiento que no nos gusta con la esperanza de que se arreglará solo. intervengamos nosotros para solucionarlo.

Fíjate bien en quiénes son responsables de una situación de conflicto, que no siempre es el alumno que “más se deja ver”, explora el entorno.

8. ATIENDE A TODOS LOS ALUMNOS Y ALUMNAS

No permitas que algunos alumnos se sientan relegados, prepara trabajo para todos, en la medida de sus posibilidades.

En ocasiones, la negativa a trabajar es sólo una respuesta al hecho de sentirse olvidado en clase: “no trabajo porque yo no quiero, no porque tú no me des faena”. Demostremos nuestro interés real por todos, no sólo por “los buenos”.

9. NO “OLVIDES” LO IMPORTANTE

Si has mandado deber para casa, corrígelo al día siguiente, y comprueba quién lo ha hecho y quién no.

Si has realizado un examen, no te demores más de lo necesario en su corrección, y ofrece la opción de revisarlo y contestar las dudas del alumnado.

Devuelve los trabajos que has pedido en un tiempo razonable, con correcciones y anotaciones que animen al alumnado que lo ha presentado.

Si has prometido hacer algo, hazlo, u ofrece una explicación de porqué no es posible hacerlo.

No “amenaces”, si no estás dispuesto a “dar”

10. EVITA CAER EN LA RUTINA

Programa actividades diferentes, para evitar la rutina y el aburrimiento en clase: individuales, en grupo, creativas, mecánicas, participativas, de investigación, con materiales de apoyo, en el libro...

Promueve la participación del alumnado, por ejemplo, haciendo que preparen temas y los expongan, permitiéndoles evaluar su propio trabajo y el de otros, apoyándote en las posibilidades que ofrecen las tic, etc.

11. FAVORECE LA PARTICIPACIÓN DEL ALUMNADO

Anímales a intervenir en clase, programando actividades adecuadas.

Ofréceles la posibilidad de encargarse de determinadas responsabilidades en el aula.

Invítales a participar en cuestiones concretas referidas a su propio proceso de evaluación, al de la clase, etc...

12. MUÉSTRATE TAN CERCANO COMO TE SEA POSIBLE Y ESTÉS DISPUESTO

No veas al alumno sólo como la persona que te plantea problemas, sino como alguien que también los padece.

No rehúyas, si puedes, una petición de ayuda, emplázalo para después de clase y mira si es posible hacer algo.

En muchas ocasiones, el alumno quiere hacer, pero no puede; si nos damos cuenta a tiempo, evitaremos que deje de querer y, defraudado, se dedique a crear problemas.

13. CONTROLA EL FINAL DE LA CLASE

No permitas que tu clase la dé por finalizada el timbre de cambio de hora, termínala tú de manera coherente, sin dejar nada a medias, o con la sensación de que te vas dejando algo sin terminar, para ello, controla el tiempo y prepara un final adecuado, sin agobios ni prisas, despidiéndote de manera conveniente hasta el día siguiente. (42)

VI. 7 GESTIÓN DE LAS QUEJAS

QUEJA.- El usuario expresa una percepción del servicio distinta a las expectativas que tenía del mismo.

SUGERENCIA.- El usuario expresa propuestas u opiniones tendentes a la mejora del servicio.

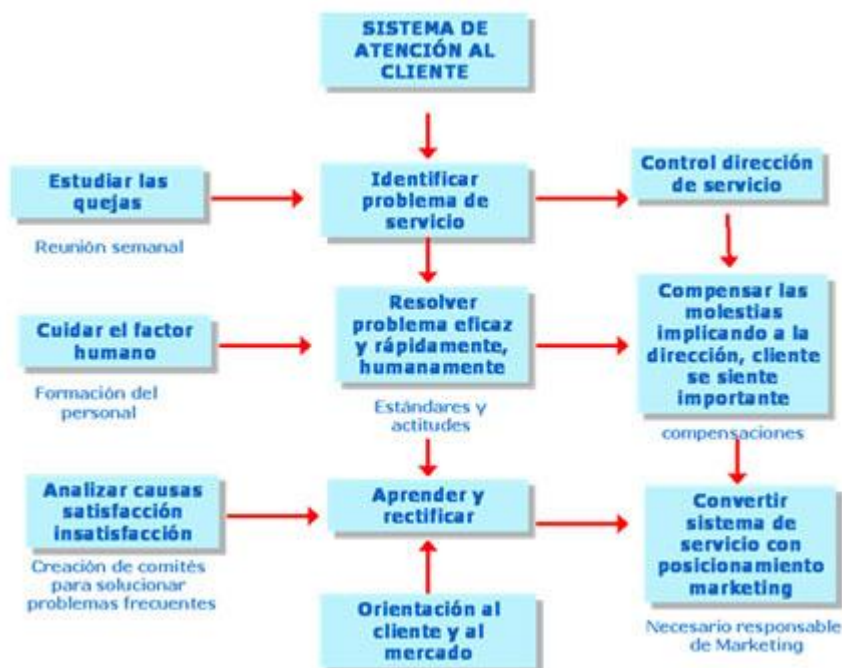
HOJA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.- Impreso que cumplimenta el usuario y deposita en el buzón de quejas y sugerencias ubicado en cada Biblioteca de Centro.

MANEJO DE QUEJAS PERSONALES Y/O ASPECTOS DE INSATISFACCIÓN:

1. Dile las gracias a la persona por su feedback.
2. Si ha cometido algún error, reconócelo.
3. Discúlpese si es necesario.
4. Prometa hacer algo al respecto y después hágalo.
5. Tome las medidas necesarias para mejorar.
6. Consiga la ayuda de la otra persona para poder seguir su progreso.

MANEJO DE QUEJAS ESCRITAS

1. Dar las gracias al cliente; explicarle porque aprecia su queja y disculparse.
2. Informe al cliente acerca de lo que ha hecho.
3. Admita que el cliente tiene razón.
4. Personalice su respuesta.
5. Sea simple, pero específico.
6. Supere las expectativas de los clientes.
7. Compruebe la satisfacción del cliente.
8. Sea muy, muy rápido.
9. Teatralice: que parezca una situación especial.



OTRAS RECOMENDACIONES:

Que el más pequeño asunto del más pequeño cliente es asunto de la alta dirección, es exactamente la idea que pretendemos transmitir.

Use, incluso, un formato especial, simule que el director general se encarga personalmente con un equipo especializado de dar seguimiento a cada queja.

Haga marketing de cuánta importancia dan en su institución a la opinión del cliente !!!

Ponga buzones.

Estimule el uso del e-mail para recoger opiniones.

Haga preguntas informales.

No deje pasar ningún mecanismo para dar a entender cuánta importancia tiene para usted su cliente !!

No caer en el error de dar la sensación de que cada día hay miles de quejas sobre la misma cuestión.

Enfatizar el valor de la queja o comunicación proactiva.

Nunca generar la percepción de “otra queja sobre el mismo tema”

Hacer intervenir a “alguien importante” en las quejas y reclamaciones.

Haga seguimiento de quien se quejó.: Es barato y tiene un enorme impacto psicológico

La Institución debería compensar al usuario que se:

1. Ha tomado la molestia de comunicar la percepción de servicio.
2. No debe escribirse, sin embargo la política de compensación, en ningún documento, para evitar abusos. (35) Atención de quejas desde su empresa

Las claves de la eficiencia de un servicio de gestión de no conformidades (43)

En el MINEDU y en cada UGEL existe una COMISIÓN DE ATENCIÓN Y DENUNCIAS Y RECLAMOS (CADER) cuyos objetivos son:

1. Atender todos los casos de denuncias y reclamos, cuya atención no corresponde al Órgano de Control Institucional.
2. Contribuir a la transparencia y probidad administrativa en el ejercicio de las funciones de servidores y funcionarios públicos.
3. Uniformizar y ordenar los procedimientos y diligencias en el tratamiento de los expedientes de denuncias y reclamos que permita la celeridad en la aplicación de las medidas correctivas.

DISPOSICIONES GENERALES

1. Todo ciudadano o representante legal, debidamente acreditado, funcionario o servidor público que conozca de hechos contrarios al ordenamiento legal y de actos reñidos contra la moral y las buenas costumbres, podrá formular denuncia ante el Titular de la Entidad.
2. La denuncia o reclamo que se presente a la Comisión de Atención de Denuncias y Reclamos CADER, debe contener lo siguiente:
 - a. Nombres y apellidos, número de documento de identidad, domicilio, teléfono si lo tuviera. Si es representante de una persona jurídica, debe acreditar su representación mediante poder debidamente inscrito en los Registros Públicos.
 - b. Referencias claras y precisas para la identificación individualizada de los presuntos infractores, partícipes, damnificados o testigos de los hechos.
 - c. Descripción concreta y clara de los hechos u omisiones que configuran las irregularidades que se denuncian, adjuntando las pruebas y/o indicando el tipo de evidencia verificable y sus características, así como el lugar preciso donde puedan ser ubicadas o comprobadas.

d. Lugar, fecha y firma con huella digital. Para las personas impedidas de firmar bastará la huella digital y para aquellas impedidas para firmar o imprimir su huella digital, bastará con que se consigne las circunstancias del impedimento.

3. La sola interposición de la denuncia, con los requisitos establecidos en la presente Directiva, obliga a su evaluación y calificación. De conformidad con dicha calificación, puede originar una comunicación al denunciante para que precise o amplíe los hechos que denuncia y/o motivar una verificación, supervisión o investigación relacionada con la denuncia o reclamo.

4. La Comisión de Atención de Denuncias y Reclamos es responsable de recibir, verificar, investigar y procesar las denuncias y reclamos que competen a la Entidad y cuya atención no corresponde al Órgano de Control Institucional. (44)

CAPITULO VII

MARKETING EDUCATIVO

DEFINICION DE MARKETING: El Marketing es el conjunto de actividades que las empresas o instituciones desarrollan para satisfacer las necesidades de sus clientes. Analiza todas las funciones que debe realizar una empresa o institución para investigar las necesidades de sus clientes, para lo cual se requiere, del desarrollo de actividades de investigación de mercados, planificación, y promoción y asesoría a la venta del producto en el mercado. Por ello, las estrategias de marketing pueden ser utilizadas por todo tipo de organizaciones productivas y sociales para mejorar el servicio entregado a sus clientes o usuarios.

DEFINICIÓN DE MARKETING EDUCATIVO: Proceso de investigación de las necesidades sociales para desarrollar servicios educativos, tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones (45)

Dado que las unidades educativas necesitan insertarse en un mercado educativo cada vez más exigente y competitivo, en donde la calidad del producto es cuestionado constantemente por los bajos índices que muestra, tendrán que cambiar los paradigmas y comenzar a desarrollar nuevas líneas en los procesos del desarrollo educacional no solo en lo pedagógico sino también en la gestión de calidad.

VII.1 LAS VARIABLES DEL MARKETING EDUCATIVO

Desde la enunciación de las famosas 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. (46) Se ha avanzado en la teoría del marketing de los servicios agregando 3P: personas, procesos y presencia física. (47).

En las organizaciones educativas, estas variables del marketing las podemos desarrollar como:

a) Producto

Es el servicio educativo en su dimensión global. Si bien existe una currícula mínima que se debe respetar, la creciente autonomía de las instituciones educativas ha permitido el desarrollo de Proyectos Educativos singulares y mejor adecuados a la realidad social que los circunda.

b) Precio

La gratuidad de la educación es una verdad dicha a medias, pues desde las tributaciones impositivas los ciudadanos sostenemos al sistema educativo. La gratuidad tiene la ventaja de igualdad de oportunidades de acceso a la educación pero también tiene sus desventajas pues, a menudo, lo que no se paga en realidad no se valora.

c) Plaza

Las redes de distribución de servicios educativos deben ser coherentes y consistentes tanto en la calidad de sus prestaciones como en la imagen que proyectan. Las redes de instituciones educativas virtuales son un buen ejemplo de esta variable.

d) Promoción

Es la variable que se orienta a la difusión y animación del proyecto educativo, sea por recomendación o a través de mecanismos promocionales específicos. Estos son: la publicidad, la promoción institucional, las relaciones públicas y la prensa, el marketing directo y el novedoso marketing digital.

e) Personas

Se refiere al personal de contacto con el cliente, es decir, el equipo de dirección, el claustro de profesores, la administración y servicios, en su relación con los alumnos y

padres. La institución educativa debe responder al concepto moderno de organización de servicios, orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente, tanto externo como interno.

f) Procesos

Comprende todos los procesos requeridos para la prestación de servicios educativos, desde la enseñanza y aprendizaje hasta la organización del centro de estudiantes. La evaluación de los procesos permite analizar la *red de insatisfactores* en una comunidad educativa y determinar los indicadores de calidad.

g) Presencia física

Las instalaciones y el equipamiento de la institución educativa forman parte de la presencia física, pero también se incluye el cuidado, mantenimiento, limpieza, distribución de espacios, el plano de evacuación y la señalética.

Asimismo, la presencia física se extiende al personal de la institución educativa, su pulcritud, aseo y vestimenta.

Estas variables más o menos controlables desde la gestión directiva de una institución educativa, permiten comprender los alcances del marketing en la educación.

El *diagnóstico institucional* es una buena herramienta de investigación y evaluación de expectativas y percepciones sobre la realidad del Institución educativa. Es recomendable realizar este tipo de evaluaciones anualmente para desarrollar e implementar una *planificación estratégica institucional* que contemple una gestión estratégica de marketing y procesos de mejora continua hacia la calidad total.

Una institución educativa debe evaluar la conformidad o disconformidad que existe en la comunidad, a través de estudios de *diagnóstico institucional* que le permiten obtener indicadores de la valoración de los servicios que brinda, y cuantificar el grado de conformidad analizando las expectativas y percepciones de la comunidad en relación a la oferta global de servicios de la institución educativa.

VII.2 VENTAJAS DEL MARKETING EDUCATIVO

1. Mejorar la percepción general de la institución educativa.
2. Retención de alumnos actuales y captación de nuevos alumnos.
3. Despertar el interés en conocer lo que la institución puede ofrecer.
4. Que los máximos directivos sea acogidos por la comunidad educacional.
5. Generar una buena disposición del público hacia la institución educacional.

Por lo anterior debemos centrarnos en desarrollar estrategias de marketing que permitan adaptar nuestras instituciones educativas a las competitivas estructuras educativas del siglo XXI (48)

Recordar que escuchar a los clientes (alumnos-PPFF), contenerlos, comprenderlos y satisfacerlos es parte importante del servicio brindado por parte del personal docente y no docente. También será necesario evaluar sus expectativas y percepciones como tarea clave para desarrollar estrategias de marketing y de mejora continua.

CAPITULO VIII

LEGISLACIÓN EDUCATIVA

LEGISLACION EDUCATIVA

El conocimiento de la legislación educativa es una de las garantías del éxito de la gestión de un Director de IIEE

El Director/a, junto a su Equipo de Gestión, debe, por tanto, conocer y dominar la Legislación Educativa con todas las modificaciones que ésta ha sufrido a través del tiempo, como parte primordial de la calidad de la gestión. Ésta contribuye e impacta todas las labores del centro, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico.

VIII.1 PRINCIPIOS NORMATIVOS JURIDICOS

1. NORMA: Regla de conducta
2. CLASES: Morales, técnicas, religiosas, sociales y jurídicas.
3. TIPOS DE NORMAS JURIDICAS: Es una regla u ordenación del comportamiento humano dictado por autoridad competente de acuerdo a un criterio de valor y cuyo incumplimiento trae aparejado una sanción.
4. TIPOS DE NORMA JURIDICA: Constitución, ley, reglamento, decreto, resoluciones, etc.
5. NORMA JURIDICA QUE RECONOCE EL DERECHO A LA EDUCACIÓN:

- Constitución política del Perú,
- Ley General de Educación y sus Reglamentos
- Ley del Profesorado y sus Reglamentos.

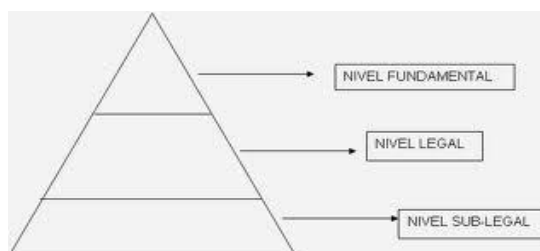
JERARQUIA NORMATIVA

1. CONCEPTO: Es la subordinación de las normas de grado inferior a las de rango superior.
2. NIVELES: Son tres niveles:

- NIVEL CONSTITUCIONAL: La constitución Política del Perú
- NIVEL LEGAL: Ley, Decreto Ley, Decreto Legislativo.
- NIVEL ADMINISTRATIVO: Decreto Supremo, Resoluciones, Directivas, etc.

PRINCIPIO: Supremacía de la constitución sobre cualquier otra norma.

HANS KELSEN (PIRAMIDE NORMATIVA)



PRIMER NIVEL: (Constitucional) Es la norma jurídica suprema y fundamental que regula el derecho de las personas. Suprema significa fundamental. Partes: Dogmática y orgánica.

SEGUNDO NIVEL: (Legal) Es una norma jurídica dictada por el legislador. Es decir un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consecuencia con la justicia. Ejemplo el Decreto Legislativo N° 988 suspensión de creación de la Facultad de Educación.

TERCER NIVEL: (Normativo o Sublegal) dado por

- REGLAMENTOS:** Es norma jurídica de carácter general dictada por el Poder Ejecutivo. Su rango en el orden jerárquico es inmediatamente inferior a la Ley y generalmente la desarrolla.
- OTRAS NORMAS:** Son las demás normas dictadas por los distintos órganos del Estado. Ejemplo: Ministerio de Educación, Dirección Regional Educativa, UGEL,

DERECHO A LA EDUCACIÓN: •Constitución Art. 13º: Reconoce el derecho a la Educación (desarrollo integral de la persona humana).

- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, LEY 28044:** Define a la Educación como un proceso de aprendizaje y enseñanza. Establece sus principios, sujetos, gestión educativa, etc.
- REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE EDUCACION:** D.S. 09-2005-ED: Regula la gratuidad de la Educación, establece definiciones de director, institución educativa, etc.(49)

VIII.2 EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN PERUANA EN MATERIA EDUCATIVA EN EL SIGLO XXI

2001 Se promulga el D.S. N° 007-2001-ED sobre las Normas de Gestión y Desarrollo de las actividades en los Centros Programados Educativos.

2001 Decreto Supremo Nro. 019-1990-ED Aprueban Reglamento de la Ley del Profesorado

2001 Decreto Supremo Nro. 067-2001-ED - Crean el Proyecto Huascarán

2002 Se emitió la R.M. N° 168-2002-ED, sobre las Normas de Gestión y Desarrollo de las actividades en los Centros Programados Educativos.

2002 Se promulga el D.S. N° 012-2002-ED, referido al Texto Único de Procedimientos Administrativos del Ministerio Público.

2002, Se promulga el D.S. N° 015-2002-ED, Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa.

2002 Ley N° 27815 - Ley del código de ética de la función pública

2003 Se promulga la Ley N° 28044. (Ley General de Educación).

- En el 2004 se promulga el D.S. N° 013-2004-ED (Reglamento de Educación Básica Regular).

2004 Se promulga el D.S. N° 017-2004-ED (Estatuto del Colegio de Profesores del Perú).

2005 Se promulga el D.S. N° 009-2005-ED (Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo).

2005 Se promulga la Ley N° 28628, Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia de las Instituciones Educativas Públicas.

2006 Se promulga el D.S. N° 004-2006-ED Reglamento de la Ley que regula la participación de la Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones Educativas

Públicas.

2006 Se promulga el D.S. N° 008-2006-ED Lineamiento para el Seguimiento y Control de la Labor Efectiva de Trabajo Docente en las Instituciones Educativas Públicas.

2006, se promulga la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Certificación de la Calidad Educativa. (50)

2007: Ley N° 28988 - Ley que declara la Educación Básica Regular como servicio público esencial.

2007 Ley N° 29060 - Ley del Silencio Administrativo.

2007 Ley N° 29062 - Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial.

2007 Decreto Supremo N° 021-2007-ED - Declaran de preferente interés sectorial para el Ministerio la permanente implementación y ejecución de la evaluación del sistema educativo

2008 Decreto Supremo N° 020-2008-ED - Modifican el Reglamento de la Ley N° 29062, Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, aprobado por D.S. N° 003-2008-ED.

2009 Ley que establece infracciones y sanciones por incumplimiento de la Ley General de la Persona con Discapacidad y su reglamento.

2010 Decreto Supremo N° 019-2010-ED - Establecen medidas administrativas aplicables al personal docente y administrativo del Sector Educación.

2011 Decreto Supremo N° 001-2011-ED Establecen normas para la Contratación de Personal Docente en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva. (30)

ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA: tiene la responsabilidad de emitir opinión jurídica legal y brindar asesoramiento en el campo de su competencia.

El Director de las IIEE deberá acudir a Asesoría jurídica de la UGEL correspondiente para solicitar opinión antes de tomar decisiones sobre temas complejos o urgentes que lo ameriten.

Son funciones del Área de Asesoría Jurídica de las UGELs:

- a) Emitir dictamen y opinión jurídica legal sobre recursos administrativos de su competencia.
- b) Informar, opinar y absolver consultas de carácter jurídico legal formuladas por las Unidades Orgánicas de la Sede Institucional.
- c) Sistematizar y difundir la legislación educativa.
- d) Formular proyectos de resolución y/o opinar referente a disposiciones, contratos, convenios y otros dispositivos de carácter jurídico legal de competencia de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- e) Brindar asesoramiento en asuntos de carácter jurídico legal a todas las Áreas de la entidad y a las Instituciones Educativas.
- f) Asumir la defensa en los procesos judiciales en los cuales la Unidad de Gestión Educativa Local sea parte.

VIII.3 MUNICIPALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La Municipalización de la gestión educativa, entendida como el ejercicio de la dirección y conducción de los servicios educacionales que se brinda en el ámbito jurisdiccional de un distrito, a cargo del órgano de gobierno local más inmediato, la Municipalidad distrital, constituye una experiencia nueva en las actuales condiciones de nuestra vida política.

MARCO LEGAL

- El primer párrafo del Artículo 16° de la Constitución Política del Perú señala que tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados. El sistema educativo, considerando los principios y normas que regulan la educación, debe, por lo tanto, ser descentralizado. Lo mismo ocurre con el régimen educativo. Tratándose de una nación multiétnica, pluricultural y donde existen circunscripciones territoriales claramente definidas, es menester adecuarlo a las condiciones de cada quien y en cada lugar para evitar la inequidad educativa.
- El Artículo 82° de la Ley Orgánica de Municipalidades, señala que la educación es una competencia compartida entre los niveles de gobierno: nacional, regional y local. Asimismo, presenta 20 competencias y funciones específicas y compartidas que tienen las municipalidades en materia de educación, cultura, deporte y recreación sujetos a transferencia por el Gobierno Nacional, hecho que todavía no se ha realizado.
- El Artículo 194° de la Constitución Política del Perú, indica que las municipalidades tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia”, uno de los cuales es la prestación de servicios públicos, dentro de los que está incluida la educación.
- El Artículo 195° de la Constitución Política del Perú, señala que los Gobiernos Locales promueven el desarrollo de la economía local y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y los planes nacionales y regionales de desarrollo.
- El segundo párrafo del artículo 16° de la Constitución Política del Perú indica que el Estado coordina la política educativa, formula los lineamientos generales de los planes de estudio, así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la Educación. El Estado, a través de sus instancias administrativas correspondientes, debe coordinar la política educativa, la forma cómo se conduce el sistema, el régimen y los objetivos perseguidos.
- En materia de educación, el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local, deben coordinar sus acciones con las Municipalidades de acuerdo a lo señalado en su Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley General de Educación.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUNICIPALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

- La Municipalización de la Gestión educativa establece una nueva dinámica de desarrollo de la educación. Como referencia, la unidad mínima de planificación de desarrollo es el distrito y su Gobierno Local Distrital.
- Introduce cambios notables en la gestión del sistema educativo: Descentraliza la toma de decisiones en materia de educación, restituye el ejercicio del poder a una instancia de gobierno más próxima a la población beneficiaria más conocedora de ella, más identificada con su destino y, por tanto, más comprometida con el logro de sus objetivos de desarrollo. Asimismo, otorgará nuevo y mayor dinamismo al proceso de descentralización y contribuirá a la real transferencia de funciones, recursos, capacidades y decisiones del Gobierno Regional, de las DREs y de las UGELs a los distritos.
- El Gobierno Local será quien participe directamente en la gestión de las instituciones educativas tomando las principales decisiones en el ámbito pedagógico, institucional y administrativo para mejorar la calidad del servicio educativo.

- La sociedad participará directamente en la gestión por medio de los Consejos Educativos Institucionales, tomando igualmente las principales decisiones en el ámbito pedagógico, institucional y administrativo para mejorar la calidad del servicio educativo.
- El Estado participa, a través de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizadas (II.EE, UGEL, DRE y MED), transfiriendo capacidades, facultades y recursos, manteniendo una relación técnico normativa con el CEM.

CORRESPONDE A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: En el marco de la municipalización de la gestión educativa, y la Ley General de Educación, la Institución Educativa, bajo la conducción de su Director, tiene las siguientes funciones:

- Tomar las decisiones y acciones en materia pedagógica, institucional y administrativa de la educación.
- Organizar la Institución Educativa.
- Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI y el Plan de trabajo.
- Diversificar el currículo básico.
- Organizar los equipos pedagógicos.
- Definir los métodos de enseñanza - aprendizaje.
- Definir las necesidades de capacitación del personal docente, administrativo y directivo.
- Definir los recursos educativos (materiales educativos, textos y otros).
- Elaborar su presupuesto.
- Evaluar, conjuntamente con el CONEI, al personal docente y administrativo para su ingreso, ascenso y permanencia en el servicio.
- Rendir cuentas y presentar informes de su gestión a la comunidad local.
- Representar al CONEI ante el Consejo Educativo Municipal.
- Hacer cumplir las horas efectivas de atención educativa y el avance del desarrollo curricular.
- Viabilizar la participación de los padres de familia y comunidad en general en la gestión institucional y en los procesos educativos.

CORRESPONDE A LAS MUNICIPALIDADES: Teniendo en cuenta las políticas y normas nacionales, la municipalidad bajo la conducción de su Alcalde tiene las siguientes funciones:

- Ejecutar la contratación del personal docente y administrativo.
- Diseñar y ejecutar el Proyecto Educativo Local.
- Conducir la diversificación curricular incorporando contenidos de su realidad.
- Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales escolares de su jurisdicción.
- Apoyar la creación de redes educativas.
- Promover y ejecutar los programas de alfabetización en coordinación con el Gobierno Regional.
- Crear y sostener centros culturales (bibliotecas y talleres de arte), deportivos recreacionales.
- Implementar sistemas de capacitación docente.
- Impulsar la implementación del Centro de Capacitación Docente.
- Ejercer las funciones establecidas en el Artículo 82 de la Ley Orgánica de Municipalidades.
- Vincular los objetivos de la educación con los planes de desarrollo nacional, regional y local.
- Controlar la asistencia del personal de las Instituciones Educativas, el cumplimiento de las horas efectivas de atención educativa, el avance del desarrollo curricular.
- Distribuir el material educativo que proporcione el Ministerio de Educación, y dotar de otros complementarios a las Instituciones Educativas, garantizando su utilización adecuada.
- Mejorar la cobertura educativa, disminuir los indicadores de deserción y repitencia y superar progresivamente los índices de eficiencia, inclusión, retención y calidad en su jurisdicción.

- Descontaminar física y socialmente las áreas próximas a las Instituciones Educativas, logrando espacios saludables y libres de delincuencia y tráfico de drogas.
- Establecer una cultura de evaluación de resultados de la educación y una política de transparencia y rendición de cuentas en la gestión de las Instituciones Educativas.
- Autorizar pagos y descuentos de las planillas de docentes y administrativos de las Instituciones Educativas.
- Conducir el proceso de concurso para la selección de directores de las Instituciones Educativas.
- Rendir cuentas de la gestión educativa anualmente.

EI MODELO MUNICIPALISTA

- El órgano directivo del proceso de municipalización de la gestión educativa es el Consejo Educativo Municipal – CEM.
- El Consejo Educativo Municipal - CEM es presidido por el Alcalde de la municipalidad distrital e integrado por los representantes de todos los Consejos Educativos Institucionales (CONEI) de la jurisdicción municipal.
- El Consejo Educativo Municipal CEM, contará con una Secretaria Técnica que será la encargada de implementar los acuerdos emanados de la asamblea del CEM.
- El Consejo de Educación Municipal (CEM), cuenta con las funciones siguientes:
 - Promover acciones de capacitación a los docentes y directivos de las II.EE.
 - Autorizar el manejo presupuestal.
 - Establecer mecanismos de transparencia vigilante y rendición de cuentas de los resultados de la gestión educativa descentralizada.
 - Monitorear y evaluar el cumplimiento de las horas efectivas de clases en las Instituciones Educativas.
 - Coordinar con el MED, DRE y la UGEL el apoyo y asesoramiento para mejorar la calidad educativa y el fortalecimiento y autonomía de las II.EE.
 - Promover el cumplimiento de las funciones señaladas en el Art. 82º de la Ley Orgánica de Municipalidades, en materia de educación.

PLAN PILOTO

El Plan Piloto se realizará de manera ordenada, progresiva y gradual en tres etapas: Etapa de Iniciación (plan piloto 2007-2008); Etapa de Expansión (Aumento del número de distritos y provincias en la gestión educativa 2009–2010). Actualmente nos encontramos en la **Etapa de Generalización** (Crecimiento significativo de distritos y provincias, en la totalidad con gestión educativa, período 2011-2015).

FONDO DE COMPENSACIÓN PARA LA MUNICIPALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA (FONCOMUGE)

Como parte de la estrategia para llevar a cabo con éxito el Plan Piloto de Municipalización de la Gestión Educativa en Inicial y Primaria, se ha implementado el Fondo de Compensación que, como su nombre lo indica, servirá para superar las inequidades que existen por las diferencias de recursos de los distritos. (51)

CONCLUSIONES

1. La gerencia educativa, es un proceso de administración de recursos que se implementa y reinventa periódicamente a través de planes y proyectos.
2. El conocimiento de los paradigmas gerenciales constituye una herramienta teórica indispensable para una gerencia exitosa.
3. La Planificación educativa peruana está basada en planes y proyectos maestros extra e intrainstitucionales como el PEN, PER, PEL, PEI, PCI, PNEPT, PAT, Proyectos de Mejora e innovación.
4. La Organización educativa se debe basar fundamentalmente en el trabajo en equipos y empowerment.
5. Existe una diversidad de modelos y estilos de liderazgo que se proponen para un Gestor Educativo.
6. La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Las técnicas de negociación deben ser utilizadas ejecutivamente por la Dirección Educativa.
7. El director de escuela debe establecer los mecanismos de control necesarios para determinar el logro de los objetivos.
8. El modo en que se da y se recibe el feedback contribuye al proceso de aprendizaje, y determina el estilo de relación gerente-subordinado.
9. El rol del director tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados.
10. El staff directivo de la IIEE tendrá que desarrollar de oficio, acciones específicas de prevención de desastres.
11. La Gestión de la Calidad es un conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolo por tanto al proceso de gestión. Se guía mediante estándares de calidad.
12. La gestión reduce pero no elimina los problemas de disciplina. Por lo tanto todo maestro necesita estrategias y comportamientos para ello.
13. La quejas deben ser entendidas como una oportunidad de mejora Institucional.
14. El Marketing Educativo es el proceso de investigación de las necesidades sociales de servicios educativos, que busca satisfacer las expectativas de clientes.
15. El conocimiento de la legislación educativa es una de las garantías del éxito de la gestión de un Director de IIEE

BIBLIOGRAFÍA

- 1) RAMÍREZ CARDONA C. (2002) “**Fundamentos de administración**” ECOE EDICIONES, Colombia
- 2) ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2003) “**Gerencia y marketing educativo**”. Lima, Edic. Universidad Alas Peruanas.
- 3) BONILLA, MARÍA (2006) “**Los Nuevos Paradigmas de la Gerencia Educativa en el siglo XXI**”. Venezuela
- 4) HURTADO L., I.; TORO G., J. (1997) “**Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**”. Clemente editores. Valencia, Venezuela
- 5) BATEMAN T. Y SNELL S. (2001) “**Administración, una ventaja competitiva**”. Mc Graw Hill, 1ª Edición. México:
- 6) CHIAVENATO, I. (2000) “**Introducción a la Teoría General de la Administración**”.. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia
- 7) DA SILVA, Reinaldo O, (2002) “**Teorías de la Administración**”, Thomson, 1ª Edición, 253 pp. México,
- 8) KOONTZ H. Y WEHRICH, H (2004) “**Administración, una perspectiva global**”, Ed. Mc Graw Hill, 12ª edición. México,
- 9) ALVARADO OYARCE Otoniel (2005) “**Gestión de Proyectos Educativos** “ 1ra Ed.Fondo Editorial de la UNMMS
- 10) CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION (2005) “**Proyecto Educativo Nacional al 2021**”, MINEDU Perú
- 11) DS 009-2005 ED “**Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo**” (2005) Perú
- 12) SOMARRIBA ORTEGA Horacio (2002) “**Fundamentos Conceptuales de la Gestión de riesgos**” Editorial Oxfam extraído el 29/1/2011 de http://www2.minedu.gob.pe/educam/gestion_riesgos.php

- 13) CASTRO SÁEZ, Bernardo., (2001) **“La Organización Educativa: una Aproximación desde la Complejidad”** Estudios Pedagógicos, N° 27, , pp. 97-110 “
- 14) SALAZAR CANCINO Urbano **“El Trabajo en Equipo en la Escuela”** Univ. Católica de Chile
- 15) REES, Fran. (1998) **“EQUIPO DE TRABAJO: Diez pasos para obtener resultados”**
- 16) MAYORGA Alfredo **“La Dirección Educativa y su Problemática “** Rev. Tribuna Abierta CEE Participación y Problemática Nro 5
- 17) CASTILLO ORTIZ, Alicia (2005) **“Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI”** Ed. D. Cuaderno de Investigación en la Educación N° 20 Puerto Rico 2005
- 18) **“Administración y tipos de liderazgo”** extraído el 14/1/2011 de <http://html.rincondelvago.com/administracion-y-tipos-de-liderazgo.html>
- 19) CLAMPITT, Phillip **“La Comunicación en los Negocios”** 2da Ed
- 20) RODRIGUEZ G. Guillermo (2008) **“Domine El Coaching Y Potencie Su Empresa”**
- 21) RAMIREZ ARANGO, Julio **“El Gerente Eficaz”** Ed. Panorama 2007 México
- 22) Naciones Unidas **“Técnicas de Negociación”** extraído el 18/12/2010 de <http://www.cinu.org.mx/modelos/Tecnicas.htm>
- 23) Ley de transparencia
- 24) CHIAVENATTO, Adalberto **“Administración: Proceso Administrativo”**
Tercera Edición Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.
- 25) RONQUIILLO H. Jose **“Administración básica de la empresa familiar”** Ed. Pamorama 2006 Mexico
- 26) DUNPHY, Jane (2002) **“Programa de comunicación Sloan”** Course Packet,
Extraído el 14/172011 de <http://mit.ocw.universia.net/15.279/NR/rdonlyres/Sloan-School-of-Management/15-279Management-Communication-for-UndergraduatesFall2002/E26E4696-5D6A-412E-B047-D48A0014B549/0/givingandreceivingfeedback.pdf>
- 27) WITHMAN N., SCHWENK TL. (1997) **“The Physician as a teacher”** . Second edition. Withman Associates, Salt Lake City,

- 28) **“Gestión del Clima Organizacional y Convivencia”** Ministerio de educación gobierno de Chile extraído el 25/12/2010 de <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/clima.asp> extraído el 20/1/2011
- 29) Ley Nº 29062 **“Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial”**
- 30) WEB DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN <http://www.minedu.gob.pe>
- 31) **MINISTERIO DE EDUCACIÓN** Dirección Nacional de Educación Comunitaria y Ambiental DIRECTIVA 015-2007-ME
- 32) EYZAGUIRRE ROJAS Norma E. (2006) **“Metodología Integrada para la Planificación Estratégica”** Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa. MINEDU
- 33) UAP (2010) “Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones Educativas.” Modulo III Lima PERÚ.
- 34) MONDY Wayne, NOE Robert “Administración de Recursos Humanos” Ed.- Pearson Education Mexico 2005
- 35) MOREIRA MARTINS Claudia (2010) **“Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones militares”** Tesis doctoral Universidad Complutense de Madrid. España
- 36) Modelo Básico de Liderazgo extraído el 26/1/11 de <http://300-lideres.blogspot.com/2008/10/modelo-bsico-de-liderazgo.html>
- 37) PEREZ DE ARMIÑO. Karlos HEGO. **“Diccionario de Acción humanitaria y Cooperación al desarrollo”** Extraído el 28/12/2010 de <http://enfermeriaemergenciascatastrofes.blogspot.com/2008/04/gestin-de-desastres-concepto-y-reflexin.html>
- 38) UDAONDO DURAN Miguel (1992) **“Gestión de la calidad”** Ed. Diaz de Santos MADRID extraído el 26/12/2010 de <http://books.google.com.pe/books?id=hoRIEGdLGxIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- 39) **“Sistema de gestión de la calidad”** extraído el 30/12/2010 de http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad
- 40) **“Gestión de la Calidad”** extraído el 30/12/2010 de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/default2.asp

- 41) Dirección de Evaluación y Acreditación (DEA) extraído de la web del IPEBA el 31/12/2010 de http://www.ipeba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=65
- 42) WOLFANG Charles H. (2007) “**Soluciones a los problemas de disciplina y autoridad**” Ediciones Ceac
- 43) ALCAIDE Juan Carlos, Instituto de Marketing de Servicios. Extraído el 24/1/2011 http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/atencion_quejas.msp
- 44) CADER extraído el 371/2011 de <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/C.A.D.E.R.pdf>
- 45) MANES Juan (2004) “**Marketing para instituciones educativas** Ed Granica S.A.
- 46) Mc CARTHY, J.(1981) “**Basic Marketing**”, 7th edition, Richard Irwin, Illinois
- 47) COWELL, D. 1989 “**The Marketing of Services**”, Heinemann, Oxford,
- 48) CUTROPÍA FERNANDEZ Carlo (2002) “**Introducción al Marketing para centros de enseñanza**” Ed. ESIC Madrid
- 49) “**Legislación Educativa**” extraído el 14/1/2011 de <http://www.wikiteka.com/trabajos/legislacion-educativa/>
- 50) GALLEGOS, Juan. (1999) “**Legislación y Administración Educativa**” pp 13 -25
- 51) MINEDU “**MUNICIPALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**” Ministerio de Educación *Viceministerio de Gestión Institucional* Oficina de Coordinación y Supervisión Regional extraído el 14/1/2011 de <http://www2.minedu.gob.pe/municipalizacion/presentacion.php>

ANEXOS

ANEXO 1:

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PROFESORADO/JERÁRQUICOS 2010

Artículo 166.b.- D.S.Nº 019-90.ED – Ley 24029 Ley 29062 – D.S. Nº 003-2008-ED
(Para uso de los Directores de las instituciones Educativas o Jefe Inmediato)

NOMBRE DEL PROFESOR (A) :.....

CARGO QUE OCUPA:.....

I	EFICIENCIA EN EL SERVICIO: Hasta 30 puntos	Deficiente (0 Ptos.)	Regular (1 Pto.)	Bueno (2 Ptos)	Muy Bueno (3Ptos)
1.1.	Participación activa en los procesos de planificación, organización y ejecución en las actividades de la institución.				
1.2	Participación activa en las actividades inherentes a su cargo.				
1.3	Iniciativa, creatividad, aporte innovador en sus funciones.				
1.4	Compromiso y responsabilidad con los objetivos del Proyecto Educativo institucional si fuera el caso.				
1.5	Relaciones interpersonales en su Área de Trabajo.				
1.6	Liderazgo educativo y práctica de valores.				
1.7	Promueve el compañerismo y el buen clima institucional.				
1.8	Cumple con sus funciones y metas de su cargo y puesto.				
1.9	Contribuye en la toma de decisiones racional y oportuno.				
1.10	Contribuye con la gestión documental de la institución.				

	SUBTOTAL:				
II	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD ANUAL: Hasta 15 puntos <i>(Excluyente)</i>				
2.1	Con asistencia permanente y regular: 15 puntos				
2.2	Con asistencia irregular de 3 faltas injustificadas ó 06 tardanzas: 10 puntos				
2.3	Con asistencia irregular de 5 faltas injustificadas ó 10 tardanzas: 05 puntos				
III	PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO COMUNAL Y PROMOCIÓN SOCIAL: Hasta 15 Ptos.				
		Deficiente (2 Ptos.)	Regular (3 Pto.)	Bueno (4 Ptos)	Muy Bueno (5Ptos)
3.1	Gestión y/o participación para la construcción o equipamiento parcial o total del local institucional				
3.2	Participación en trabajos comunales y mejora de servicios.				
3.3	Participación en acciones de alfabetización y/o similares				
	TOTAL				

Anexo 2

FUNCIONES GENERALES DE LAS COMISIONES PERMANENTES DE DEFENSA CIVIL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

- Representar a la Institución ante la comunidad y el Sistema Nacional de Defensa Civil.
- Elaborar el Plan de Contingencia con la asesoría de las oficinas de defensa civil de su jurisdicción.
- Coordinar las Acciones de Protección y Seguridad a cargo del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, a nivel nacional por ser las instancias superior inmediato del sector educación.
- Coordinar con los especialistas de infraestructura educativa y los órganos especializados de Defensa Civil la inspección técnica del local institucional, para realizar la respectiva señalización e implementación de los sistemas básicos de seguridad.
- Organizar las Brigadas Operativas de Defensa Civil en su Institución.
- Asumir las funciones operativas en caso de emergencia, constituyéndose en el Centro de Operaciones de Emergencia (COE) dirigiendo y controlando todas las acciones y disposiciones que se hayan contemplado en el Plan de Contingencia.
- Programar la capacitación de sus miembros y de la comunidad educativa en general.
- Elaborar el Cronograma de Acciones de Defensa Civil en su Institución y supervisar su ejecución.
- Participar activamente de la Red de Prevención y Atención de emergencias y desastres del Sector Educación.
- La implementación y reconocimiento con Resolución Directoral, la designación del Presidente de la Red Local de Prevención y Atención de Desastres, por cada uno de los Distritos que conforman la jurisdicción educativa de cada instancia de gestión educativa descentralizada, quién representará al Sector Educación, en los Comités Distritales del Sistema Nacional de Defensa Civil y coordinará sus acciones pertinentes con la instancia a la que pertenece.
- La información bimestral será enviada a las instancias superiores inmediatas, sobre las capacitaciones y los resultados de las acciones de preparación para afrontar desastres, realizadas en sus correspondientes ámbitos jurisdiccionales. (31)