

Herramientas de la Administración Moderna en Educación

Enviado por [Betty Calderon Pacheco](#) |

1. [Introducción](#)
2. [Aspectos teóricos](#)
3. [Herramientas de Administración Moderna desenvueltas en los Estilos de Gestión Directiva](#)
4. [Visión Compartida](#)
5. [Liderazgo Virtual](#)
6. [La Táctica dicta la Estrategia](#)
7. [Supervisión o Súper Visión](#)
8. [Calidad Total o Política De Calidad](#)
9. [Cultura de Calidad en Educación](#)
10. [La Cultura de la Calidad Total](#)
11. [Precisando el concepto de Calidad](#)
12. [Organización Horizontalizada](#)
13. [Gestión del Potencial Humano](#)
14. [Conclusiones](#)
15. [Recomendaciones](#)
16. [Bibliografía](#)
17. [Anexos](#)

INTRODUCCIÓN

Las **organizaciones** educativas estatales en los últimos tiempos se han visto confrontadas a una serie de cambios en el orden interno **producto** de las condiciones que se le presentan tanto en el aspecto legal como en la parte administrativa y que ha tenido repercusión en la actividad pedagógica del maestro.

Se ha intentado en estos últimos 40 años una serie de **modelos de gestión** para que **el trabajo** educativo sea eficiente y eficaz, que en muchos casos ha obedecido a directivas a nivel de **estado** y que en la actualidad ha estado marcado por directivas de nivel de la región, producto de **la globalización** y que en el campo específico de la **educación**, las **instituciones** educativas estatales no han visto un **desarrollo** sostenido de sus actividades y **procesos**.

Creemos que las nuevas tendencias está en prevalecer la gestión moderna que es la que las **empresas** y corporaciones la utilizan en la medida de dar soporte más eficaz y efectivo a los procesos educativos y específicamente a los pedagógicos, de ahí que el presente **trabajo** tenga como deseo influir el espíritu de gestión moderna en las Instituciones Educativas Estatales, Pues es uno de los **objetivos** de la presente **investigación** evaluar la viabilidad de incorporar **herramientas** de la gestión moderna en **la educación** peruana, a tal efecto hemos recurrido a la **bibliografía** pero sobre todo a experiencias concretas realizadas por investigadores del cual quiero resaltar al **profesor** Mario Ríos que en los **programas de capacitación** en gestión así como experiencia dirigiendo equipos directivos ha permitido en la práctica demostrar que es posible la aplicación.

Es bueno decir que el presente trabajo se justifica primero por la necesidad que tienen las instituciones educativas peruanas de ser renovadas en su tarea de **planificación** y ejecución de trabajo pedagógico pero sobre todo de crear **valor** agregado a partir de esa práctica innovadora.

Para ello el contenido lo hemos dividido en resaltar aspectos problemáticas de la educación en el Perú atendiendo específicamente la gestión de las instituciones educativas básicas. Y después de esto se hace un recorrido descriptivo de las distintas herramientas de la gestión moderna tales como la **calidad, liderazgo** virtual, gestión del potencial humano, entre otros.

Nuestra **metodología** de trabajo tiene relación directa con lo que se llama investigación **acción** o investigación exploratoria.

Las limitaciones que hemos encontrado es que no hay investigación directa de la aplicación de las herramientas de la gestión moderna en la educación, en esa medida hemos intentado una aplicación un tanto forzosa en la medida que hemos recurrido a la experiencia concreta.

Para terminar deseo agradecer a la profesora del curso de metodología de trabajo universitario Rosario Zárate por inculcarnos el deseo e **interés** de investigar.

ASPECTOS TEÓRICOS

La educación siendo un **proceso** social, recoge las experiencias, iniciativas y propuestas teóricas de las distintas ramas de **la ciencia** y las toma para sí, para desarrollar elementos que potencien la práctica educativa, esto ha sido por ejemplo la **supervisión** educativa, la planificación y la misma gestión. Lo que ha significado en muchos casos un cuestionamiento a que la educación no es una **ciencia** compacta pues se vale de otras disciplinas, sin embargo no deja de tener importancia el hecho de que estas aplicaciones sea justamente la que marque nuevos caminos en la educación del futuro, es más, parece ser que esta es la tendencia de la **ciencias**, la de ser integrada y multidisciplinaria.

Esto nos lleva a establecer que podemos incorporar otras **técnicas procedimientos** y prácticas en la educación, estableciendo su nivel de congruencia y verdad con la práctica y de esa manera teorizar de cómo podemos mejorar - en nuestro caso - la práctica de la gestión. En ese sentido retomo de manera más sistemática los trabajos de los profesores Gallegos y Alvarado para a partir de ahí teorizar algunos matices de la práctica de gestión moderna que plasma el estilo de gestión directiva y que ha sido recogida fundamentalmente de la práctica directiva desarrollada por instituciones educativas peruanas.

La relación que se establece entre la gestión y el **personal** docente administrativo se fundamenta en una necesidad creciente de generar un **clima** positivo y que a su vez la institución enfrente un autodesarrollo con mejora continua.

La bibliografía especializada refiere mucho los temas de gestión enfocado a resultados y/o **eficacia**, pero no establece explícitamente la relación gestión directiva y satisfacción al **cliente** interno (personal docente y administrativo).

Y lo que corresponde al tema de satisfacción al **cliente** si bien hay mucha **bibliografía** al respecto, en este caso también hay poca referencia al cliente interno. El presente **trabajo** intentará la relación de la influencia, pero que sin embargo no podemos pasar por alto la **teoría** desarrollada plasmada y escrita referente a la relación que planteamos.

El primer aspecto a establecer es la **gestión** directiva; al respecto históricamente hay que registrar la gestión a través de lo que se llamó en algún **tiempo** la **planificación** educativa, posteriormente

describir las I.E. entre ellos sus facultades y grados de autonomía centrandose en la fundamental de nuestra **tesis** como son las **herramientas** que han determinado un estilo o estilos, y que ha potenciado el constructo gestión.

En ese sentido el **profesor** Gallegos cuando se refiere a la gestión nos dice que en la **sociedad** se ha producido cambios en lo político económico cultural – también diríamos social – y por tanto han repercutido en **la educación** estas influencias indican cambios en todos los niveles dentro de por ejemplo las **instituciones** educativas estatales.

La gestión que etimológicamente es hacer las cosas que sean. En **educación** como lo afirma el profesor Gallegos "..... se puede definir la gestión educativa como la articulación de aquellas **acciones** que hacen posible que se logre una finalidad de la I.E. a educar"

Tal definición se bien liga la gestión en la educación, lo cierto es que en la práctica como lo refiere el mismo profesor es que parecen recorrer caminos diferentes.

Una primera explicación radicaría en que en la práctica, la gestión lo asumen como cosas de expertos en **administración** y que en muchos casos no es congruente con la práctica pedagógica, esto se debe, a nuestro juicio que no se ha internalizado el **concepto** de gestión en toda la institución; si bien es cierto que quienes tienen que establecer los lineamientos de gestión es el cuerpo directivo, hoy es de necesidad imperiosa generar repercusión en toda **la organización** y los integrantes y de esa manera hacer de la gestión educativa un elemento de contribución en la cadena de la **calidad** (profesor – alumno).

El concepto de gestión planteado por el profesor Gallegos, sin embargo no especifica los sujetos que llevan a cabo la gestión dejando entrever lo que hemos planteado líneas arriba; hace falta identificar entonces a los sujetos de la gestión o en todo caso cuales son los términos que indicaría al sujeto de la gestión. Esta interrogante lo tomamos del mismo profesor cuando refiere que la diferencia entre la gestión y la **gerencia** radica en que este último implica desplegar **actitudes** positivas que posibilita resultados exitosos de una entidad.

La relación gestión con la gerencia nos lleva a postular que en realidad nos tendríamos que referir a un solo concepto como es aquella que logre ligar gestión y gerencia pues si se trata de movilizar **recursos** y personas desplegando actitudes positivas hacia metas exitosas, en realidad estamos hablando de estilos de gestión directiva.

Ahora, que importancia puede tener con relación a satisfacción al cliente interno. Pues acá también hemos de referir que si bien toda gestión apunta a **objetivos** lo cierto es que ligarlo en general al cliente tendríamos que hablar del **valor** añadido, concepto que aparece en nuestro país con la corriente de la calidad iniciada por la Sociedad Nacional de **Industrias** en la década del 90. Como un primer concepto diremos que la satisfacción al cliente está ligado a la calidad y la calidad es el valor generado a partir – en nuestro caso – de la práctica directiva.

Por otro lado, diremos que de acuerdo a la práctica de gestión en las Instituciones Educativas Estatales, no existe un tipo de gestión rígido aunque alguno sea predominante, los tratadistas lo han denominado enfoques de gestión. Todo enfoque supone una postura, una posición o concepción de cómo asume o internaliza el objeto de estudio o trabajo. Es algo que tiene que ver de manera preponderante con **el conocimiento**. Pero que en la práctica lo que se desenvuelve son estilos.

En general se tiene el **registro** de tres enfoques:

Enfoque Burocrático.- Enfatiza **normas** y reglamentos, en **función** de eso establece la institucionalidad, una de las consecuencias es el **centralismo** sin **descentralización** en las **operaciones** lo que trae como consecuencia el socavamiento de las iniciativas del **personal** docente y administrativo del plantel.

Enfoque sistémico.- identifica la gestión y la educación como un **sistema** y que la integra subsistema esto lo podemos visualizar en **sistemas** de **evaluación**, estos elementos integrado al interactuar coordinadamente genera propósitos definidos.

Al respecto cuando se habla de **coordinación** de elementos del sistema esto presupone un orden establecido una **documentación** y práctica bastante organizada lo que no es el caso de las I.E.E. porque en su mayoría no tienen un ordenamiento real aunque si podemos

decir nominal **producto** de su cumplimiento documentario ante los órganos intermedios (UGEL). Gallegos afirma que es incipiente en su aplicación.

Enfoque gerencial: está centrado en la ampliación e **innovación** de los aspectos técnicos prácticos inherentes a las **funciones** de planificación, **organización**, **dirección** y **control**. Administra el **cambio** y ante ellos la incorporación de nuevas herramientas en la práctica de la gestión.

Se afirma que este enfoque parte del **modelo** organizativo de la actividad privada empero esto no quita que en la práctica educativa estatal sea motivo de aplicación. Es mas hay **pruebas** concretas que muchas de las herramientas modernas de la gestión que define el estilo de gestión ha sido aplicado aunque no de manera consciente y sistemática a la práctica educativa.

También hay críticos respecto al **pragmatismo** que incorporo, empero, sabemos que **la administración** y la gerencia son aspectos praxiológicos

Herramientas de **administración** moderna desenvueltas en los estilos de Gestión Directiva

Es bueno decir que cuando se plantea la contribución de las herramientas de administración moderna reconocemos que esto es producto de estilos de gestión directiva que se han plasmado en muchos casos intuitivamente sin necesariamente ser un estudio sistemático sin embargo son experiencias que en nuestro caso lo hemos registrado y interpretado dentro del marco de la teoría administrativa, después de todo estas acciones son establecidas para tratar de dar un buen **servicio al cliente** creando climas favorables lo que llaman **clima** institucional que es uno de los factores de la satisfacción del cliente interno, que cubierto su necesidades explícitas e implícitas queda el camino allanado para generar pedagogías innovadoras.

En cuanto a porque el planteamiento podría influir en el **desarrollo** de pedagogías innovadoras, tenemos que decir que en el maestro siempre se ha dado la innovación, porque el maestro ha **estado** inmerso en la práctica educativa en algunos casos adaptándose a las

circunstancias , pero en otros casos revirtiendo la situación, la innovación es inherente al maestro. En ese sentido partimos que las IEE no producen innovación, pero las personas y principalmente los profesores desarrollan ideas innovadoras y por ende pedagogías innovadoras, hablamos por eso de desarrollo, porque en el fondo estamos aceptando que hay innovación y lo prueba los trabajos de los maestros, los aportes que se dan muchas veces aisladamente pero que finalmente se dan, es por ello que nuestra propuesta se centra en la satisfacción del cliente interno (maestro y administrativos). Es ahí donde suponemos que los estilos de gestión directiva con una orientación social podrían contribuir a que emerjan las pedagogías innovadoras.

A continuación describimos las manifestaciones de los estilos de gestión directiva expresada en las Instituciones Educativas Peruanas a la luz de las modernas teorías y enfoques de administración moderna, o sea tiene mas de práctica que de ciencia porque el objeto de trabajo de la gerencia así lo exige, demanda decisiones rápidas, flexibilidad organizacional, liderazgo compartido, en fin podríamos detallar una serie de actitudes que se expresa en este enfoque.

Lo cierto es que referirse al enfoque gerencial es plasmar un tipo de gestión que exige las actitudes señaladas y esto es el estilo de gestión directiva. Con este concepto damos la posibilidad que otros sujetos de la I.E. se integren orgánicamente o como apoyo en la gestión educativa que apunte lo pedagógico.

Al respecto mencionamos también el trabajo de Alvarado Oyarce que en su libro: Gerencia y Marketing Educativo manifiesta que la gerencia es básicamente es un conjunto de actitudes para lograr resultados. Y cuando conceptualiza dice: "..... podemos inferir que la gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional inherente al cargo directivo".

Sobre lo conceptualizado señalamos que los aspectos gerenciales en la empresa ha estado abocado a la eficiencia y a la eficacia de la función en muchos casos el profesionalismo se ha dado mas por práctica que por conocimiento por la sencilla razón que toda función administrativa se enriquece se innova en la práctica. En todo caso no es el tema de gerencia el tema central en la educación sino el estilo de gestión toda vez que tenemos que hacer mas revelable la función gerencial, y además, que genere repercusión en la comunidad

docente administrativa entonces, estamos estableciendo los niveles de **comunicación**, intercambio, **motivación** entre otros, orientado a la mejora continua.

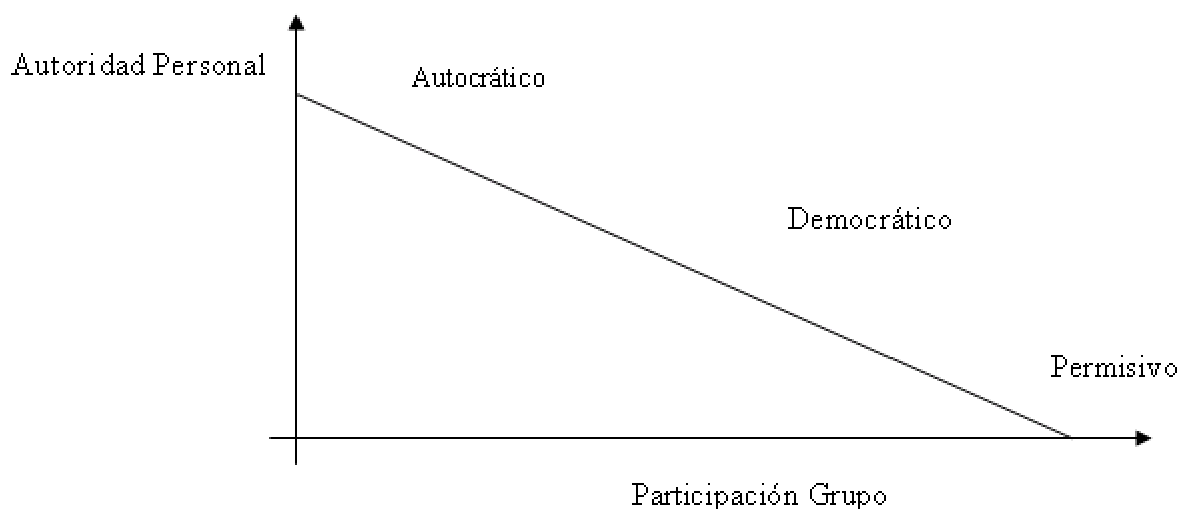
Los **programas** de **capacitación** del Colegio de Administradores del Perú 2002 – 2004 en **Gerencia Educativa** tuvo como propósito generar un espíritu de gestión en los directivos pero principalmente en los profesores aspirantes a Directivos, todos los temas desarrollados correspondían a los elementos fundamentales de la gestión educativa pero con una connotación mas moderna es decir, incorporando las herramientas de gestión moderna, en el caso particular de la gerencia educativa redefinida como un liderazgo activo. La experiencia en el **programa** de formación pero sobre todo en las opiniones, sugerencias y aportes delimitaron el **carácter** del trabajo directivo, pues la propia experiencia de los participantes hizo ver de que si bien los estilos de gestión directiva tenía limitaciones de aplicación desde el punto de vista del **texto**, no lo era tanto si evaluábamos nuestra práctica directiva y buscábamos en el texto definición adecuada y pertinente.

De todo lo dicho tenemos que decir sin embargo que no hay estilo sin concepción en nuestro caso, no hay estilo sin enfoque que en muchos casos es mixto y por la experiencia educativa afirmamos que existe una situación pendular entre lo burocrático y gerencial.

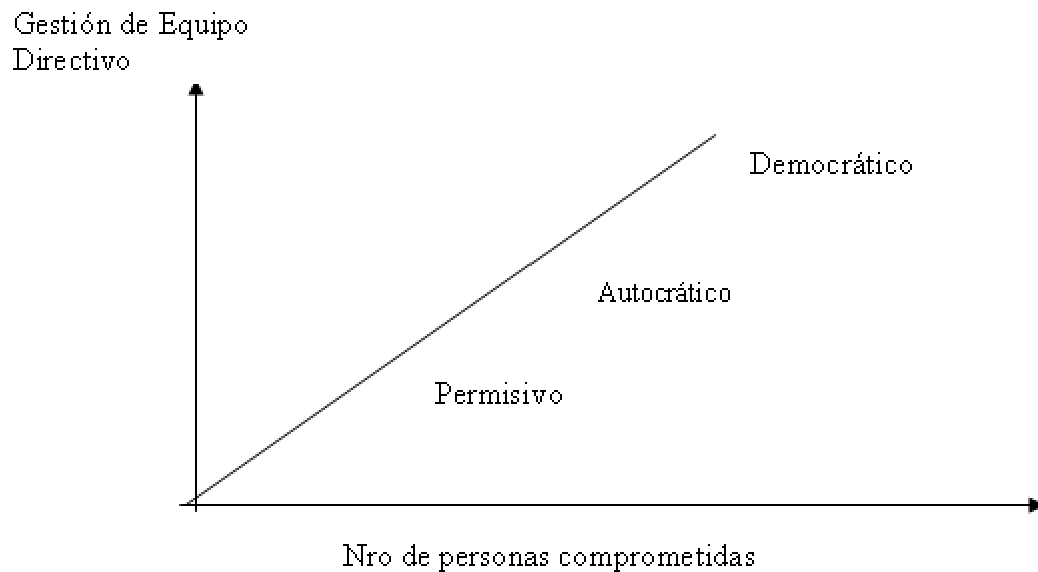
Al respecto tenemos el siguiente esquema:



Así también el esquema de Kurt Lewin :



A continuación el **diagrama** de Kurt Lewin modificado para efecto de la hipótesis



Describiremos algunos rasgos del estilo de gestión moderna a través de las herramientas de la administración moderna aplicada a las I.E.E.

Visión Compartida

Cuando se trata de tener una primera definición de Visión Compartida Peter Senge dice: Es una **fuerza** en el **corazón** de la gente, una fuerza de impresionante **poder**" es lo que nosotros como **grupo** organizado poseemos como **imagen** derivado del **interés** común de **servicio**, de cambio, de **acción**, ninguna visión tendrá **éxito** si es que solo es un concepto de una **persona** o un grupo que se pretende imponer a toda la organización, nada hay mas motivador y espiritualmente mas trascendente, que toda la organización encarne los ideales y **principios** institucionales, lo demás será acatamiento mas no compromiso.

¿Cuándo una visión asegura un desarrollo? No hablamos precisamente de éxito, no referimos nuestra filosofía en triunfos, pues, estos una vez logrados puede relajar el espíritu organizacional hablamos sí, de desarrollos, de etapas y campañas cumplidas. Al respecto un criterio importante para garantizar un esfuerzo constante y creciente, es que no debemos tener metas defensivas, como por ejemplo decir: "defender lo que se ha ganado", "seguir en la senda que hemos trazado", la visión no es la simple imaginación al futuro, es algo también temerario porque de lo que se trata es de

generar **creatividad** y estimular algo nuevo. En ese sentido hay expertos que opinan que "no importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra" y es que la visión no tiene porque ser algo estrictamente racional sino muchas veces perceptivo motivador, su propósito es ganar el corazón de la gente para cumplir metas.

¿Qué otras cosas podría lograr la visión en la Institución Educativa?, si hemos partido que la visión fija una meta y abarca toda la organización, una de las cosas que logra dentro de la institución es que estos ideales hacen que la mezquindad por los títulos, **competencias**, desaparezca; no tener un sueño que lograr hace que la mezquindad prevalezca y por ende todos los elementos que corroen el tejido institucional. La visión compartida no es pues necesariamente el espíritu al logro, es principalmente la cohesión institucional porque de esta cohesión se asegura las metas a cumplir. Otra característica de la visión es que tenemos que ligar la visión personal con la visión compartida, o desarrollar visión compartida alentando la visión personal de cada miembro de la institución no hay nada mas comprometedor que mi visión personal se compagine con la visión institucional, no tener visión personal es suscribir la visión del "otro" es aceptar pasivamente y no asumir un compromiso sincero.

Para generar la visión ¿debemos partir del **Proyecto** Educativo Institucional? Si esto fuera así, hacer la visión fuera una cosa administrativa operativa, se sabe de que muchas visiones se lograron en una **interacción** constante de personas de varios niveles, o de personas que no tienen una función estratégica en la institución, el origen no es definido, se sabe que el negocio de las copadoras de una conocida **marca**, no nació del esfuerzo de la **empresa matriz** sino de una de sus sucursales, o un caso mas cercano, se sabe de que muchas instituciones regionales construyeron su visión a partir de comentarios y opiniones de personas de menor jerarquía. Podemos decir entonces que la visión es el "que" de la institución , el "como" a veces desalienta porque nos pone en una situación de **cálculo de análisis** que siendo meticulosos nos puede llevar a resultados negativos que relajarían las **construcción** de la visión.

Se ha visto en las I.E.E. que cuando se ha planteado construir la visión, La Dirección ha puesto su visión personal y que cuando lo han hecho en grupo ha sido producto de ciertos tecnicismo como la

lluvia de ideas y la opinión "mayoritaria". Pero al final de **cuentas** no representaba la visión institucional compartida prueba de ello es que cuando la UGEL con sus supervisores preguntaban a los profesores sobre la visión del colegio no sabían que responder esto no porque los profesores carezcan de interés sino porque se conceptuó erradamente como construir la visión, pues no era una cuestión académica o técnica sino básicamente espiritual.

El criterio de visión compartida comprende también entender el entorno social y momento histórico, porque no existe visión en abstracto, es **concreto** cuando impulsa acciones y dinamiza toda la institución como parte de un sentir y aspiración general de la comunidad principalmente de la **población**.

Liderazgo Virtual

Por parte de los Directores de las I.E.E. hay mucha queja de la capacidad de mando dotada por el Ministerio, pues en su posición hay Consejo Consultivo, Cuerpo Directivo (subdirectores de formación general, administrativo), APAFA, Junta de Comités de Aula, Alcaldía Escolar. Comité de Recursos Financieros) pareciera ser que cada vez está perdiendo **autoridad** y entonces supuestamente hace imposible la labor de gestión. Al respecto es importante decir que en la gestión, su eficiencia y eficacia no se sustenta en una persona sino en un **pensamiento**, en una visión compartida y entonces el no tener autoridad de mando no es el problema, sino en como lograr que esa visión realmente sea compartida y por ende se desenvuelva el pensamiento ahí está el reto de la administración y la gestión educativa.

Al respecto Tom Taormina dice que "los cambios en el estilo del liderazgo son necesarios para apoyar la comprensión de los empleados y de la **cultura** en que funcionen" lo que significa que los estilos de liderazgo autocrático ya no son de estos tiempos hay en cierto modo que compartir el liderazgo y una manera de compartirlo es delegando liderazgo responsabilidades. En nuestras instituciones educativas, en muchos casos, todo lo quiere hacer el Director de forma paternalista, desgasta, desconecta las acciones diarias con los objetivos institucionales y por ende hace ineficaz el trabajo directivo. Otros, apelando conocer bastante sobre esquemas de dirección se vuelven muy formales y hacen un uso compulsivo de las

herramientas de gestión pero que no obedecen a propósitos institucionales sino a un quedar bien o salvar responsabilidades. Al respecto debemos decir que las herramientas como tal pueden servir hasta cierto punto en el que apoyen las metas y la cultura de la institución. Por eso destacamos el liderazgo virtual en la cual cedo mi posición de **líder** para contrastar mi trabajo para hacerlo mas real y pertinente con los cursos de acción de la institución, pues en el caso que he mencionado en este **párrafo**, bien podría las **técnicas** ser discutidas y reflexionadas por las personas de la organización que eventualmente podrían desarrollar liderazgo. Esto no contradice el trabajar en común con una visión colectiva, de capacitación, formación en el trabajo, en equipo que es un potencial que garantiza un trabajo de calidad.

Tom Taormina en otro párrafo dice: " El líder se hace cargo del timón cuando es necesario. En otras ocasiones se hallan entre el grupo de trabajo, volando con el impulso del grupo. Cuando un miembro del equipo se atrasa, parte del equipo se queda allí para apoyarle ningún **individuo** es capaz de volar solo (no a las superestrellas)".

Planteamos pues el Liderazgo Virtual justamente para despersonalizar la conducción de las instituciones y darle un carácter compartido distribuido y acorde con el concepto de visión compartida que hemos señalado en el tema anterior.

Una consecuencia de este concepto y que se ve en las Instituciones Educativas es que el liderazgo dentro de los manejos de opinión se ve como hablar bien tener una posición jerárquica a lo que han llamado liderazgo orgánico que es un liderazgo producto de las posiciones de escalamiento funcional mas no es producto de ligarse con el colectivo institucional, de construir una organización en otras palabras no es un liderazgo auténtico. Por otro lado existe el liderazgo reconocido que es producto de la interacción del líder con el colectivo y que parte por que ese colectivo en un caso particular docente y administrativo reconoce en su líder ser su conductor. La directiva es pues bregar por ser líder reconocido. En las Instituciones Educativas Estatales los directores en muchos casos contraponen su posición funcional al auténtico liderazgo y no hace mas que apartarse del colectivo institucional y por ende no poder generar o desarrollar una visión compartida, lo que indica que el

liderazgo virtual no es contrario a la visión compartida sino que es un complemento importante.

La táctica dicta la estrategia

La experiencia en la práctica administrativa moderna revela que en las instituciones el 61% de los integrantes no están informados de los planes de la Instituciones. En las I.E.E. esta **estadística** parece ser mayor toda vez que hay un exceso de formalidad, de rigidez, lo que nos obliga a pensar que los planes, la **estrategia** tiene que ser flexible para generar **equilibrio** entre las oportunidades y las decisiones y así asegurar el largo plazo.

Se cree que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) está desligado del **Plan** Anual de Trabajo (PAT) que son solo simples **documentos** que no tienen una significancia práctica y teórica de la institución que no sea solo un documento más por mandar a la UGEL. Al no reflejar ni proyectar la institución con estos instrumentos lo que se da es el caos, la anarquía organizada como dicen, que es la situación en la cual están la mayoría de IEE. Esta situación nos lleva a pensar en lo que en la administración moderna llaman **el pensador estratégico experto** que es la persona o conjunto de personas que conectan las acciones diarias con la estrategia, al respecto hay aportes que hace posible teorizar este concepto pues las acciones tomadas con **conciencia** y convicción de a paso construyen las líneas de trabajo generales o la estrategia. Un esquema que puede ayudar a potenciar la estrategia institucional es la formación de **Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa** o GAGE, que saldría de los mismos integrantes de la institución, los más esclarecidos y convencidos de su trabajo.

Lo que significa que muchas veces la táctica puede dictar la estrategia. Durante muchos años se ha manejado el esquema de que primero la estrategia después la táctica o que el planificación es más importante que las acciones educativas y entonces ha resultado ser asuntos de expertos porque dominan metodologías, **procedimientos** y no ha permitido que afloren las pedagogías innovadoras; debemos entender pues, que la estrategia no es algo que se ha ideado, es también algo que acontece emerge continuamente de las I.E.E. a

medida que las distintas personas responden y reinterpretan su sentido de **identidad** y propósitos de la organización.

Supervisión o Súper Visión

La planificación y gestión educativa se estableció a nivel de gobiernos latinoamericanos, desde los años 60 en los distintos foros sobre **políticas** educativas hoy las llamadas Reformas que apuntalarían el esfuerzo de mejorar la **calidad educativa** de la educación en sus respectivos países. Sin embargo el problema se ha dado en la aplicación de las políticas de estado en **torno** a educación, lo que en muchos casos no ha resultado ser una práctica que ha redundado en elevar la calidad de la educación y en el nivel de desarrollo intelectual y social de los estudiantes.

Los instrumentos de Calidad, **equidad**, planificación, gestión, **planeamiento estratégico**, **supervisión** son elementos que fueron analizados y estudiados a raíz del éxito relativo que tenían las **empresas** privadas y que los gobiernos vieron con buenos ojos su aplicación, uno de ellos fue la supervisión que tuvo éxito en las empresas e industrias americanas, porque no veían solo las líneas secuenciales de **producción** como por ejemplo las líneas de ensamblaje de **autos**, sino miraban a la empresa como un todo, esto significaba la super visión. Este mirar de forma global holístico le permitía reducir defectos y excesos de tiempos de fabricación así como también lentitud administrativa.

Esta filosofía de la supervisión que tiene que ver con el redireccionamiento a los objetivos de la institución; a la hora de aplicarla, no resultaba cumplir sus propósitos puesto que las acciones de supervisión se ha limitado a ir a las instituciones educativas, hacer una serie de preguntas, pedir documentos y llenar ciertas **fichas** de **información**. Esto se agravaba aún mas porque los "supervisores" no tenían el expediente de la Institución Educativa ni la habían estudiado, además que chocaba con la cantidad de colegios que debían ser supervisados como por ejemplo la UGEL 04 que tiene alrededor de 470 Instituciones Educativas.

En lo que corresponde a las Instituciones Educativas, la labor de supervisión si bien se planifica en los meses de marzo y se opera en

los semestres o trimestres en el mejor de los casos, - como parte del cumplimiento de las exigencias de gestión que demanda la UGEL - lo cierto es que los instrumentos de supervisión también se reducen a ciertos formatos de información que hay que llenar para hacer dizque una calificación y entonces cuando la supervisión se realiza no se ve los alcances, las alternativas, los cambios que hay que generar en la **escuela** para elevar la calidad educativa.

Sobre este aspecto y como consecuencia de la mala práctica de la supervisión, también es bueno decir que las fichas de supervisión resultan siendo simple adaptación de fichas genéricas y **modelos** que suelen vender fuera de las UGEL's, estas adaptaciones que se hacen resulta ser algo formal pero no obedece a los objetivos y propósitos de la institución

Por otro lado, la supervisión ejercida en las instituciones educativas como consecuencia de su enfoque parcial ha estado centrado en el profesor y no en toda la institución y específicamente en su organización, esto ha generado cierta incomodidad en el trabajo y **desempeño** docente porque se ha visto al trabajo de supervisión como una **actitud** represiva que no ha ayuda a la creatividad y la innovación en el desempeño docente y mas bien se le percibe como un cumplir las exigencias formales que demanda los órganos intermedios así como el Ministerio de Educación, y que ha dado lugar a que este valioso instrumento de la gestión, tenga una **percepción** de inútil o en todo caso represivo como refieren muchas veces los **docentes** de las distintas UGEL's. Hay un caso de una I.E.E. que dado su alto nivel de organización solo tiene ligeras coordinaciones los meses del año escolar pero la UGEL lo cuestiona y hasta lo sanciona porque no tienen reuniones mensuales sobre el avance del Plan Anual, lo que revela cierto ignorancia en el uso oportuno de las herramientas de evaluación y supervisión.

Creemos entonces que no es la supervisión sino la Super Visión que quiere decir tener una visión global holística que sea un generalista de las acciones que se desarrollen en la institución pero sobre todo que tenga una concepción del mundo transformadora y de servicio a un bien colectivo tener estas condiciones allana el camino para un tipo de Super Visión Constructiva y Creativa, porque en los dos casos exige conocer la realidad a la que se está pretendiendo ayudar bajo gestión pedagógica e institucional.

Se puede afirmar en nuestro país que la supervisión está en una fase fiscalizadora y la fase creativa es un ideal por alcanzar. En su gran mayoría se orientan dentro del concepto de supervisión constructiva. Sin embargo, los cambios que hoy se experimentan dentro de los sistemas educativos ante las nuevas exigencias contemporáneas, fluyen de forma significativa en la necesidad de emplear nuevos **métodos** y **medios** y por tanto nuevos estilos de supervisión. Es necesario cambiar el estilo tradicional de supervisión porque las realidades lo exigen y la demanda de la población es perentoria y exige de los directivos mas supervisión creativa o Super Visión que fiscalización, porque lo único que expresaría es que el director sea un informante de los órganos intermedios.

Calidad Total o **Política** de Calidad

La pregunta que siempre estará en el **debate** es si existe ¿**Gestión de Calidad** Total en la Educación Pública?, esta interrogante siempre ha generado debate entre posiciones políticas y centros académicos. En nuestro país hasta donde nos da la experiencia, podemos decir que a nivel de política de Estado la Calidad Total no se ha insertado en la **estructura** como lo es por ejemplo **Japón**, pues no ha pasado de ser solo eslóganes, buenos propósitos y algunas acciones orientadas a una cultura de calidad como lo es el caso de **salud** y educación. Lo que si es bueno entender es que la calidad es una fórmula de sobrevivencia, y para esto se requiere ir agregando capas y capas de calidad que irá apuntando hacia la **calidad total** (TQM) que será **la meta** de toda institución educativa moderna. Entonces de lo que se trata es de desarrollar calidad desde la cultura misma de la institución pasando por criterios, normas y finalmente el TQM.

Sería un error pretender plantear que la gestión de calidad es solución a los **problemas** de la educación en nuestro país, pues estas obedecen a otra esfera como es la **economía** y las relaciones sociales, nuestro papel como educadores es dar muestras que la Gestión de Calidad puede ayudar a contribuir al mejoramiento de la educación en nuestro país por eso recogemos las experiencias locales en torno a la calidad educativa y lo asumimos como política orientada a plasmar cultura de calidad..

Cultura de Calidad en Educación

En nuestro país se ha hablado mucho de Calidad, Calidad Total y Sistemas de Calidad y en educación hemos observado como hay instituciones educativas que se proclaman estar aplicando Calidad Total y algunos son más temerarios, pues en su slogan afirman estar en el camino a la Excelencia.

Sigfredo Chiroque afirma en ese sentido: "¿Cuándo podemos decir que hay una educación de calidad? ¿Cuándo hay nuevas construcciones escolares, o centros educativos con flamantes laboratorios y equipos de **computación**?" Si esto es así, significa que se ha entendido a la calidad como algo físico y tangible; sin embargo sabemos que la educación siendo un fenómeno social está inmerso las aspiraciones de las personas, el nivel de conocimiento, el perfil que la sociedad ha establecido; esto quiere decir que cuando se refiere a calidad educativa en realidad se está tomando en cuenta todas los instrumentos y procedimientos que involucra la educación directamente. En resumen es ceñirse a un standart a una norma; empero una norma no es absoluta depende del contexto y la **dinámica** interna de la institución y las instituciones de similares características, lo que indica que la calidad no es igual para todos y demanda que las instituciones rectores de educación elaboren en base a un estudio los estándares que se puedan diseñar y que va a depender del perfil esperado por la sociedad, de los recursos y la cultura. Pero el no tener ese estándar no significa que no se pueda trabajar en orientación a la calidad y aquí es bueno precisar que se puede desarrollar una cultura de calidad, porque la Calidad o **sistemas de Calidad** descansa sobre su cultura, según Ronald J. Ebert cuando se refiere a la calidad dice: "**La cultura orientada a la calidad nos da criterios que se puede manejar en la institución, estos criterios cuando hay consenso se convierte en normas y **diseño** y posteriormente viene a formar el sistema de calidad y que básicamente comprende la organización, los procedimientos, los **procesos** y los **recursos**".**

Como se ve entonces, la calidad no es solo buenos propósitos o llamamientos al buen corazón, es básicamente empezar a constituirse en una organización orientada a generar políticas de calidad a la cultura que es básicamente hacer las cosas bien desde el

inicio y que satisfaga y supere las expectativas de las personas a las cuales se le brinda un servicio.

La Cultura de la Calidad Total

Cuando una institución de servicio, y de educación en nuestro caso, que no está estructurada para administrarse por calidad, y desea cambiar, para lograrlo necesariamente deberá cambiar su cultura y redefinir su filosofía.

La cultura de la institución no es únicamente la conjunción de sus **valores**, de sus normas, de su manera de ser y de reaccionar, sino que aquello que se ha ido estratificando, depositando durante su vida y que rige el **comportamiento humano** dentro de la organización, es aquello que hace que ciertos comportamientos sean totalmente aceptados, mientras que otros son implanteables.

En cualquier **proceso** de cambio de cultura, es necesario que los directivos comprendan y den importancia a las implicaciones de este aspecto, ya que un mecanismo tan delicado no puede ser transformado a corto plazo y sin una **metodología** finamente probada.

Este cambio de cultura orientada a la Calidad no implica negar lo anterior radicalmente sino recoger lo mejor, lo positivo lo que ha de trascender y a su vez innovar nuevas formas y estilo de trabajo que procuren la plasmación de una gestión de calidad entre lo que comprende, planificación, organización y mejoras incrementales. Y para ello se debe saber con precisión qué es lo que demandan los integrantes de la institución entre otras cosas por ejemplo: contenidos educativos con **tecnología** actualizada, modalidades educativas innovadoras, docentes altamente calificados, infraestructura de calidad.

Estos nuevos conceptos, revolucionan la forma como tradicionalmente hemos venido abordando la educación, ya que nos enfrenta a plantear los **proyectos** desde una **óptica** integradora.

Porque es ahora cuando las instituciones educativas tienen que trabajar de común acuerdo con los padres de **familia** y estudiantes.

Desarrollar la cultura de la calidad es el primer paso para desarrollar criterios y normas de calidad que involucre todo el proceso educativo y de esa manera poder asumir el reto de implementar un Sistema de Calidad en Educación y en la cual ya no sea una simple

dinámica de actividades de mejora continua sino y principalmente el **control estadístico** de esos cambios y planificación de nuevos proyectos y programas de innovación que estén basados en la realidad de la zona.

Precisando el concepto de Calidad

El gran error del programa de formación de Directores por parte de IPAE Instituto Peruano de **Administración de Empresas** radicó desde el fundamento mismo de la calidad pues ellos han considerado – hasta ahora – que la calidad es **competencia** afirman que no puede existir calidad si es que no hay competencia y que la **competitividad** es el **motor** para que las cosas se hagan bien desde la primera vez. Al respecto existe un cuestionamiento hasta del mismo padre de la calidad cuando se refiere a la relación competencia y calidad, dice **Deming** "Debemos echar por la borda la idea que la competencia es una forma necesaria de vida. En lugar de competencia necesitamos cooperación", la competencia lo único que hace es generar ganadores y perdedores y la educación en nuestro país necesita mas educación de mayor cobertura y masificación, el concepto industrial de calidad solo devendrá en elitización y por ende en la **privatización** de la educación, pues allá donde los países se ha desarrollado la educación es porque han asumido que ella tiene que tener una carácter masivo y para tener un carácter masivo necesariamente debemos desligar a la calidad con **selección** y por ende de ganadores y perdedores. Este criterio de selección se expresa en las aulas a través de las notas, alumnos aprobados alumnos jalados, creando marginación, deterioro **moral**. Deming dice en otra parte que las calificaciones destruyen la alegría innata de aprender por aprender. "Las calificaciones por haber llegado a ser el todo y el fin de la educación porque han adquirido la posición de equivalentes morales, los alumnos se interesan en ganar buenas calificaciones antes que en recibir educación".

Creemos que mas que calidad como equivalencia de selección y competencia debemos llevarlo a cooperación porque de lo que se trata es de ganar colectivo, esto se ve sustentado por los aportes de la **pedagogía China** de los años 60 en el cual convirtieron las escuelas en centros de **socialización** no solo por la **enseñanza aprendizaje** sino

por situarse dentro de la colectividad lo que implica que debemos poner a la cooperación por encima de la competición.

Entonces diremos que en el Perú de hoy no se trata de luchar solamente por la calidad educativa, sino por la calidad educativa con enfoque de masificación, pero donde el concepto de calidad vaya aparejado con el concepto de cooperación y equidad como lo señala la Dra. Beatriz Macedo.

En los aspectos institucionales La Calidad bajo el nuevo enfoque debe involucrar:

- Gestión democrática
- Atención a necesidades básicas
- Innovación pedagógica

Organización Horizontalizada

Un elemento que haría factible la cultura de la calidad es la organización Horizontal ya que esta resulta ser eficaz y eficiente, pues cada vez cuesta mantener o satisfacer la codicia, la organización horizontalizada se genera porque se otorga valores, reconocimiento, poder social. Este criterio nace de la **guerra**, en tiempos de paz la jerarquía es la mayor expresión de la estructura rígida jerárquica, **estática**, en tiempos de guerra muchas cosas se tienen que replantear entre ellas la estructura organizacional pues tiene que ser flexible y en momentos muy difíciles se tiene que otorgar el mando. En este tipo de organización nadie es imprescindible ni centro del mundo la posición de liderazgo es eventual y según las circunstancias. En las instituciones educativas la presentación formal, los **protocolos**, los **informes** a los órganos intermedios pueden ser entendidos bajo un criterios de organización vertical, pero la acción misma, la dinámica institucional tiene que ser planteado bajo el esquema de organización horizontal esto hará factible desarrollar una cultura de calidad al servicio del pueblo.

Gestión del Potencial Humano

Estadísticas revelan que en su gran parte los maestros suelen tener otras profesiones u otros oficios y que muchas veces se complementan con el trabajo docente sobre todo cuando se es un

personal comprometido, y esto es algo que no se aprovecha en el buen sentido de la palabra de tal manera que lo potencial devenga en concreto para el cumplimiento de las acciones y de los objetivos señalados. Al respecto existe un concepto moderno sobre Gestión del Potencial Humano que dice que es fundamentalmente una gestión del conocimiento, y esto nos da un imperativo, tenemos que incorporar en nuestra estructura una gestión de cambio. Pues el conocimiento no es estático es un producto histórico pero es también teoría y práctica y principalmente práctica. Por lo tanto cuando hablamos de gestión diferimos radicalmente del concepto de **recursos humanos** situación que las políticas de la **banca** Multilateral todavía lo utilizan manifestando que los maestros son recursos para el mejoramiento de la calidad, concepto peligroso pues como todo recurso es intercambiable y declarado obsoleto.

La gestión del potencial humano pasa por **la motivación**, un cambio de cultura y educación para el personal, y que dentro de la esfera organizacional debe considerar **Reclutamiento**, desarrollo, relaciones laborales, compensaciones, **seguridad e higiene investigación** del potencial humano entre otros. Es importante para ello el **inventario** gerencial tales como: Antecedentes educativos, evaluación de habilidades, necesidades de desarrollo, áreas de especialización, metas y aspiraciones, perfiles psicológicos.

Sobre los maestros la UNESCO habla de ellos factor de calidad de la educación, pero vemos que en la práctica se le denigra y se hace ver el lado negativo, sin embargo observamos que el maestro es el personaje de la **historia** en la educación porque en las condiciones mas difíciles desarrolla su trabajo y

que esas condiciones potencian su deseo e interés de cambiar para lo cual se autoexige en innovar nuevas prácticas pedagógicas que en muchos casos resulta siendo **síntesis** de teorías educativas que van a dar lugar a modelos pedagógicos, partimos entonces que la creatividad e innovación está dada, lo que hace falta es gestionarla levantarla hacerla mas visible y concreta para amplios sectores de la población.

La gestión del potencial humano es parte de la gestión educativa y que exige que el nuevo maestro sea un gestor educativo y de manera particular una gestor del potencial humano concepto que inclusive se ve sustentado por la teoría de **Vigotsky** sobre el ZDP o zona de

desarrollo próximo en la cual no evalúa a la persona en cuanto tal, sino en lo que puede ser con ayuda del instructor, maestro o guía, ahí está el criterio potencial lo que está latente y que es necesario concretizar. Al respecto el Dr Peñaloza hace ver lo importante del papel de gestor del maestro cuando dice que el maestro debe involucrarse en la administración .

Este el punto central de nuestra propuesta en el sentido que lo pedagógico seguirá siendo importante pero las nuevas realidades exige que el maestro sea a la vez un gestor de los cambios que se dan y que el mismo intuitivamente lo hace a través de justamente su práctica pedagógica. Toda iniciativa de mejorar la práctica pedagógica no cobraría peso en la historia institucional si es que no se moviliza los recursos y personas, en nuestro país si bien el "sistema" formal educativo no responde a las necesidades y aspiraciones del pueblo lo cierto es que la iniciativa y la innovación docente se encuentra constreñida y es importante y estratégico superar este obstáculo para lo cual se hace necesario el compromiso del nuevo docente con la institución y la participación en todas las instancias y estamentos a efectos de materializar los proyectos y las ideas pedagógicas.

CONCLUSIONES

La investigación realizada nos da luces de la aplicabilidad de las herramientas de la gestión moderna, para lo cual se hace necesario especificar y precisar los conceptos en la medida que los conceptos pueden ser re creados atendiendo las nuevas condiciones sociales e históricas, esto debe quedar claro, pues todo concepto evoluciona, se enriquece en el tiempo. En ese sentido, como un ejemplo emblemático puedo citar el concepto de calidad en educación que ha estado asociado a selectividad y que en el caso de la educación tiene que replantearse a partir de las nuevas realidades como por ejemplo la incorporación del libre **mercado** globalizado ha repercutido definitivamente en las instituciones educativas peruanas.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación que daríamos, esta ligado a desarrollar un tipo de investigación en la cual se señale una **muestra** específica de colegios de tal manera que se pueda aplicar **instrumentos de**

medición de la calidad, de la satisfacción del personal, del nivel de liderazgo y evaluar con carácter más científico el problema que hemos señalado.

La otra recomendación es acopiar información relativo al tema, de tal manera que se tenga mayores elementos de análisis y de investigación profunda que tanta falta hace en la educación peruana que está en proceso de modernización de los procesos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO OYARCE, Otoniel, (2003); Gerencia y Marketing, Herramientas de la Gestión Educativa Moderna, **Universidad** Alas Peruanas, 182 pp.

BERNAL, José Luis Identificación de los Principales Cuestiones que Afectan los Equipos Directivos, Departamento de **Ciencias de la Educación**, Universidad de Zaragoza, www.monografias.com

CARDENAS Cecilia, ALVAREZ Francisco, VENEGAS Pablo, FERNÁNDEZ Roberto, (2001); Estilos de Dirección Escolar, Identidad y cambios movilizado por profesores participantes de un diplomado, www.piie.cl

CARRASCO MACIAS, Análisis de los Estilos Directivos de las Mujeres en los Centros Escolares, María José Universidad de Huelva, **España**.

CHIAVENATO, Idalberto, "Advances Challenges in Human Resource Management"

CHUQUILÍN CUBAS, Jerson, (2004); Estilos de Gestión en Centros Educativos Innovadores, **Proyecto de Investigación** en Tesis de Maestría de Educación en la Universidad Católica de Chile.

DRUCKER F. Peter, (2002); La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. 290 pp.

DRUMOND Helga, (2001); La Calidad Total, El **Movimiento** de la Calidad, Curso de **Gestión Empresarial**. UPC Escuela Empresa. Ediciones Deusta S.A. 251 pp,

EBERT, Ronald; (1991); Administración de la Calidad, Prentice Hall, 4ta Edic.

GALLEGOS ALVAREZ, Juan Alberto, (2004); Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización, Editorial San Marcos 226 pp.

RINCÓN CHAHUILLCO, Juan Carlos, (2005); Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño Docente del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas, Tesis para optar el grado de magíster en educación, mención: Gestión de la Educación, **Biblioteca** Especializada de Educación, Facultad de Educación, UNMSM.

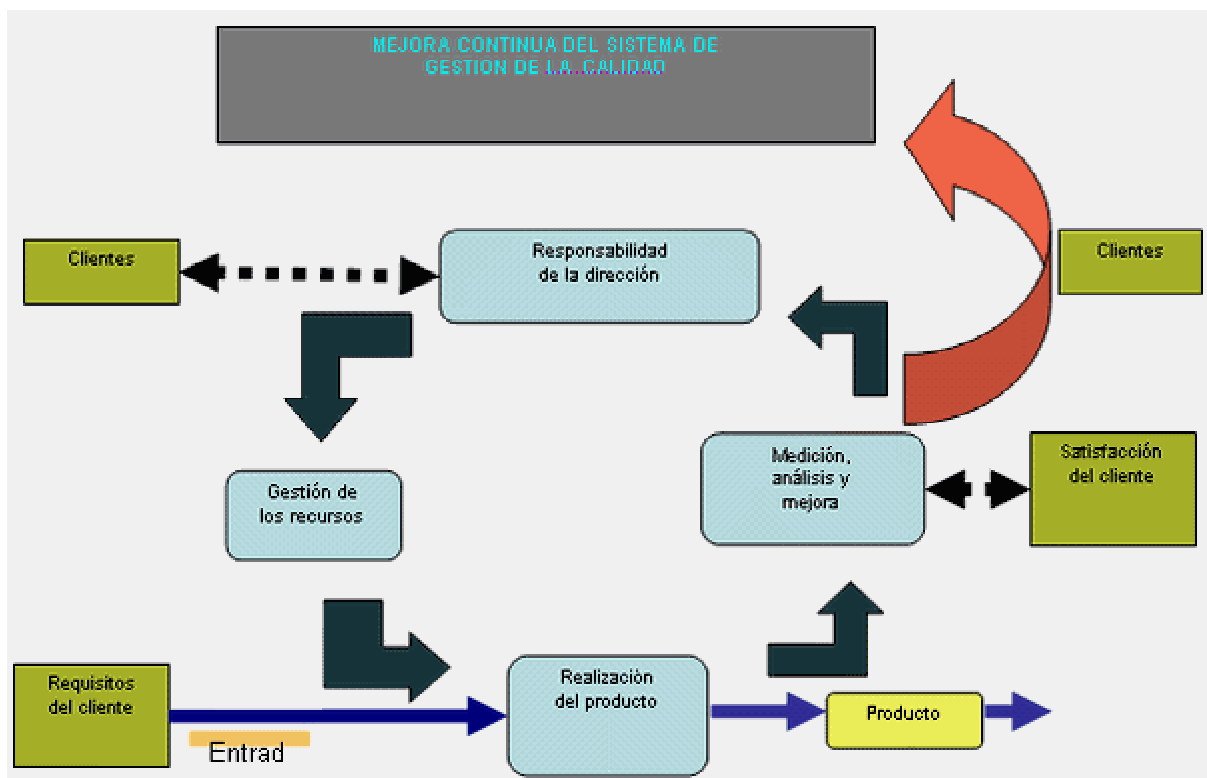
RIOS QUISPE, Mario, "Contribución de las herramientas de gestión moderna en el Desarrollo de Pedagogías Innovadoras", Congreso Nacional de Educación "Germán caro Ríos", **Seminario** Internacional de Pedagogía, Instituto Superior Pedagógico San Marcos 2004. Encuentro Científico Internacional 2006v, Congreso de Educadores, Universidad de Piura 2005.

SENGE. M. Peter; La Quinta **Disciplina**, Management y Contexto, Editorial Granica, **México**

SOBEL, (1995); Programa MBA, para Administradores, Cap VIII **Planeación** Estratégica.

TAORMINA, Tom; (1999); **ISO 9000** y Liderazgo Virtual. Ed. Mc Graw Hill

ANEXOS



Autor :

Betty Calderon Pacheco

[bettycalderonp\[arroba\]hotmail.com](mailto:bettycalderonp[arroba]hotmail.com)

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE ESTOMATOLOGÍA

Curso : Metodología del Trabajo Universitario

Docente : Rosario Zárate Cárdenas

Lima - Perú

2007