

**UNIVERSIDAD CAPITÁN GENERAL
GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**



**ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD
DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN EDUCACIÓN BÁSICA.
ESTUDIO REALIZADO EN EL DISTRITO 12-09.
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE LICENCIADO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

AUTORES:

**PROF. JULIO CESAR RAMÍREZ MOLINA
PROF. JOSÉ ROBERTO RIVERA GARCIAGUIRRES
PROF. JORGE ALBERTO SÁNCHEZ GÓMEZ.**

ASESOR:

LIC. JOSE ANTONIO FUENTES LAZO

SAN MIGUEL,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

AUTORIDADES ACADEMICAS

**ING. RAUL RIVAS QUINTANILLA
RECTOR**

**LIC. MANUEL FELIPE GUEVARA
SECRETARIO GENERAL**

**LIC. JOSE ANTONIO FUENTES
DECANO**

COMISION EVALUADORA

**LIC. MANUEL FELIPE GUEVARA
PRESIDENTE**

**LIC. ATANACIO URQUILLA
SECRETARIO**

**LIC. JOSE ANTONIO FUENTES
VOCAL**

UNIVERSIDAD CAPITAN GENERAL "GERARDO BARRIOS"
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

En el local de la Universidad Capitán General "Gerardo Barrios"
Reunidos la Comisión Evaluadora integrada por: LIC. MANUEL FELIPE
GUEVARRA, LIC. JOSE ANTONIO FUENTES LAZO, y LIC. ATANACIO
URQUILLA GUZMAN

Desde las Catorce horas hasta Dieciocho horas del día
Veintiuno de Octubre de Mil Novecientos Noventa y Ocho.

Y luego de haber calificado y promediado los exámenes
profesionales del Documento Final de la Tesis Titulada:
ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO
INSTITUCIONAL EN LA EDUCACION BASICA DEL DISTRITO EDUCATIVO
12-09, DEL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

Para optar al grado de: LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION
La Comisión Evaluadora resuelve declarar a los Bachilleres:
JULIO CESAR RAMIREZ MOLINA APROBADO
JOSE ROBERTO RIVERA GARCIAQUIRRES APROBADO
JORGE ALBERTO SANCHEZ GOMEZ APROBADO

San Miguel, Veintiuno de Octubre de Mil Novecientos Noventa y
Ocho.

(Lugar y Fecha)

F. Manuel Guevara
Presidente
Manuel Felipe Guevara

F. Atanacio Urquilla Guzman
Secretario

F. José Antonio Fuentes Lazo
Vocal.

Lic: José Antonio Fuentes L.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro máximo agradecimiento al creador por habernos iluminado y poner en nuestro camino a todas las personas que hicieron posible en una forma desinteresada la culminación satisfactoria de la investigación-

Al Licenciado José Antonio Fuentes que con un carisma especial nos orientó acertada y constantemente en el desarrollo del estudio.

A los evaluadores que con su experiencia profesional aportaron las observaciones necesarias para organizar el sentido de la investigación.

A los docentes que brindaron los conocimientos durante nuestra formación.

A la Universidad por habernos servido de cuna donde forjamos los cimientos de nuestros valores.

Al supervisor Distrital y Directores de escuela por habernos facilitado el acceso a sus instituciones y habernos proporcionado la información necesaria para el estudio.

DEDICATORIA

Esta fecha memorable en mi existencia en la cual he alcanzado un peldaño más en la escalera del éxito, dedico este triunfo a quienes me apoyaron en todo momento especialmente:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme dado esa fuerza espiritual que es indispensable para luchar en la vida.

A MI MADRE:

María Eloisa Ramírez por todo sus esfuerzos y sacrificios.

A MI ESPOSA:

Mayra Ligia Castellón de Ramírez por todo su amor y comprensión inigualable que motivó un esfuerzo más de mi parte.

A MIS HIJOS:

César Jeovanny, Julio Alexis y Gustavo Enrique por servirme de estímulo con su cariño.

A MI HERMANA:

Sonia Margarita Ramírez por darme el ánimo necesario para seguir adelante.

A MIS ABUELOS:

Con profundo amor.

A MIS TIOS:

Con muchos recuerdos y cariño.

A MIS COMPAÑEROS:

José Roberto Rivera y Jorge Alberto Sánchez por convertirse en mis ejes de
lucha.

A MIS AMIGOS:

Por toda su comprensión y aprecio.

Julio César Ramírez Molina.

DEDICATORIA

Los hombres y mujeres del presente necesitan cambios profundos en todos sus esquemas de integración laboral, social, vital y psico-emocional. Con el objeto de asegurarse el acceso a un mundo más dinámico y tecnificado que proyecta el futuro próximo.

Para lo cual es imperativo la formulación de alternativas viables y flexibles para integrarse al cambio. Por tal razón y con el ánimo de contribuir al cambio se realizó el presente estudio investigativo el que me enorgullece dedicar a:

EL PADRE CELESTIAL, OMNIPOTENTE Y MISERICORDIOSO : por iluminarme y proveerme sabiduría necesaria para realizar este trabajo de investigación.

MIS PADRES, MERCEDES GARCIAGUIRRES Y JOSE MARIA RIVERA
(de grato recuerdo) : Por su apoyo moral y espiritual en el transcurso de mi existencia.

MI ESPOSA: Zuleyma María Turcios de Rivera, quien con su inmenso amor me respaldo en los momentos difíciles y me alentó a no flaquear a mitad del camino.

MI HIJO : Roberto José Rivera Turcios, por ser la personita que enmarca todos mis esfuerzos de superación.

MIS COMPAÑEROS: Julio Cesar Ramírez Molina y Jorge Alberto Sánchez Gómez, por el esfuerzo y dedicación personal que invirtieron para el óptimo desarrollo del estudio.

LOS LECTORES: Por disponer de su tiempo en la consulta del trabajo esperando sea de su entero provecho y agrado.

José Roberto Rivera Garciaguirres.

DEDICATORIA

Con mucho amor, dedico este esfuerzo de manera especial a **DIOS** y a la **SANTÍSIMA VIRGEN MARÍA**, fuentes inagotables de fe y esperanza.

A MIS PADRES:

José Lorenzo Sánchez y Ana Victoria Gómez, por sus consejos, sacrificios, oraciones y apoyo constante.

A MI ESPOSA:

Cecilia del Socorro Bártres, quien con su amor y cuidados, se ha convertido en valioso complemento de mi vida.

A MIS HIJOS:

Dorían Alberto y Leonel Leandro por soportar mi ausencia durante el tiempo que dedique a mis estudios y como todo padre, espero que triunfen en la vida.

A MI CUÑADO:

José Antonio Bártres por el apoyo continuo que he recibido de él y su ejemplo de solidaridad.

A MIS HERMANOS:

Manuel, Vilma, José, María de los Angeles y Alfredo para quienes tengo un lugar especial en mi corazón.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Cuyos pensamientos iluminaron y fortalecieron mi mente, para realizar este ardua e importante tarea.

Jorge Alberto Sánchez Gómez.

SINTESIS DE LA INVESTIGACION

El desarrollo del presente estudio investigativo tuvo su origen en la observación directa del ejercicio del liderazgo institucional en el sistema de Educación Básica del Sector Público, fenómeno que fue percibido como ineficiente.

A partir de las observaciones hechas se planteó el problema, se trazaron objetivos, se formuló una base teórica que sustentará la investigación y se diseñó la estrategia metodológica que orientaría el proceso. Para la verificación directa del fenómeno en estudio se aplicó el cuestionario, con el objeto de demostrar fehacientemente la existencia o no existencia de un patrón definido de liderazgo en las instituciones escolares, se encontró que no hay seguimiento en los planes de trabajo, hay disparidad de criterios en cuanto a organización y conducción institucional y desconocen las teorías de calidad; como los principios de Deming y los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Por tanto; la presente investigación plantea una alternativa para mejorar la efectividad del liderazgo institucional, a través de una propuesta educativa enmarcada en la Planeación Estratégica.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

CAPITULO II

FUNDAMENTACION TEORICA 7

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO 49

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION 59

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 73

CAPITULO VI

PROPUESTA EDUCATIVA 77

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

- TABLA N°1.	
Operacionalización de Variables	5
- TABLA N° 2	
Representación Total de la Población	50
- TABLA N° 3	
Representación Total de la Muestra	53
- TABLA N° 4	
Cuenta Bancaria Emocional	60
- TABLA N° 5	
Equilibrio Vital	61
- TABLA N° 6.	
Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva	62
- TABLA N° 7	
Planeación.....	63
- TABLA N° 8.	
Catorce Principios de Calidad de Deming	64
- TABLA N° 9	
Comportamiento Correlativo entre Indicadores	65
- TABLA N° 10.	
Nivel de Comportamiento de los Siete Hábitos de La Gente Altamente Efectiva	67
- TABLA N° 11.	
Nivel de Comportamiento de los Catorce Principios de Calidad De Deming	68

- **TABLA N° 12.**

Grado de Asociación de Dependencia Lineal entre los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva y los Catorce Principio de Calidad de Deming	69
---	----

INDICE DE FIGURAS

- FIGURA N° 1.	
Cuenta Bancaria Emocional.....	60
- FIGURA N° 2	
Equilibrio Vital	61
- FIGURA N° 3	
Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva	62
- FIGURA N° 4	
Planeación	63
- FIGURA N° 5.	
Catorce Principios de Calidad de Deming.	64
- ANEXOS	

INTRODUCCION

Históricamente la educación en El Salvador ha sido producto de cambios estructurales que en su momento no han permitido mayor progreso cualitativo en el desarrollo cultural de los salvadoreños. Estos cambios estructurales se han generado a raíz de las reformas educativas puestas en marcha por diferentes gobiernos en turno. No es, sino, hasta en la década de los noventa que el sistema educativo nacional experimenta una transformación general que abarca todas las unidades estructurales con el objeto de preparar a los hombres y mujeres para los retos y desafíos del próximo milenio.

Es a partir de esta proyección educativa que se espera el surgimiento de líderes capaces de orientar a las masas, hacia el desarrollo individual y colectivo que propicie el despegue económico, político y social de los pueblos.

La presente investigación consiste en una alternativa para mejorar la efectividad del liderazgo institucional en la Educación Básica del sector público. Este estudio se realizó en el Distrito Educativo 12-09 del Departamento de San Miguel.

Y Consta de seis capítulos y su respectiva bibliografía y anexos.

En el capítulo uno se concentran los elementos del planteamiento del problema, los objetivos, la variable que orientó la investigación, sus dimensiones e indicadores respectivos.

El capítulo dos tienen condensada toda la fundamentación teórica que respalda la investigación.

Por su parte el capítulo tres describe todo el procedimiento metodológico que se siguió para la realización del estudio.

El capítulo cuatro proyecta al lector todos los resultados obtenidos durante el proceso de consulta a las instituciones escolares y su respectivo análisis e interpretación. Seguidamente el capítulo cinco contempla la propuesta educativa que el equipo investigador elaboró en base a la teoría de administración para la calidad, tomando algunos elementos del desarrollo organizacional con el objeto de contribuir a minimizar la problemática detectada. Finalmente un capítulo seis en que se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que los responsables de la investigación llegaron posterior a la realización del estudio.

Así mismo en el apartado de anexos se muestra un modelo, del instrumento que se aplicó para recopilar la información, también las tablas y gráficas de los resultados obtenidos por cada indicador.

Como autores consideramos que este estudio podría aportar valiosa información a investigadores que en un futuro próximo deseen darle seguimiento.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Salvador a las puertas del siglo XXI es uno de los países Latinoamericanos que presenta índices demográficos que no están acordes a su corta extensión territorial, aproximándose su población a los seis millones de habitantes; esto genera una demanda mayor de servicios desencadenando una gran cantidad de problemas sociales, sin embargo en la actualidad el país se perfila con un notable crecimiento económico aventajando a los demás países de la región centroamericana (Banco Central de Reserva 1997) todo ello producto de la apertura económica derivada de los tratados de libre comercio y la radicación de los inversionistas extranjeros. Por otra parte con la implementación de los avances tecnológicos y científicos se ha logrado superar situaciones problemáticas que anteriormente resultaba bastante difícil de sobrepasar; entre ellas se puede mencionar el área de salud en la cual se ha erradicado enfermedades con lo cual se han mejorado notablemente al calidad de vida de los salvadoreños .

“Generalmente la sociedad salvadoreña ha sido tradicionalmente dividida y manipulada por intereses políticos y patrones de dominación autoritarios en los diferentes sectores de la vida nacional, esos dinamismos estructurales no solo fueron alimentados por la educación, sino que, ella misma fue moldeada según

los requerimientos hegemónicos, marginadores y autoritarios. Ante esto, la educación ha sido siempre en el país un fenómeno limitado e inconcluso dependiente de los intereses imperantes, marginándola a un segundo plano y haciendo posible que el sistema político determinara sus perfiles. Este problema solo es posible de superar si se restituye la educación en el lugar en que le corresponde, ayudando a la sociedad a asumir con responsabilidad los desafíos económicos, políticos y culturales que plantea el orden internacional".¹

El sistema educativo salvadoreño actualmente se encuentra fortalecido por una serie de cambios producto de la Reforma Educativa, que nació como una necesidad de la población, este proceso se generó a partir de la denominada Consulta 95 que realizó el Ministerio de Educación a través de la "Comisión de Ciencia y Desarrollo." Dicha consulta dio paso a la creación e implementación de proyectos y programas tendientes a mejorar la calidad de educación, presentando esta hoy en día índices cualitativos aceptables; aunque en su realidad práctica se observan ciertos vacíos en diversas áreas educativas, tal es el caso de evaluación escolar, documentación bibliográfica, administración escolar y otros.

En el área de administración escolar la problemática detectada en opinión de algunos expertos docentes activos esta referida a la deficiente conducción institucional, observándose falta de valores e incapacidad en el ejercicio

1 / MINISTERIO DE EDUCACION (1996). Capacitación de Directores. S.E.. San Salvador, El Salvador.

institucional y aportando poco en beneficio de las comunidades en las cuales prestan sus servicios educativos.

El bajo aporte apunta a la falta de aplicación de aspectos referentes a organización, planificación y actualización administrativa. Por tal razón es importante realizar una investigación para determinar el origen de la problemática mencionada, en la Educación Básica del sistema educativo salvadoreño . De lo anterior surge la interrogante ¿cómo mejorar la efectividad del liderazgo institucional en la Educación Básica del Distrito Educativo 12-09 del Departamento de San Miguel ?.

El proceso de investigación es de mucha importancia para el mejoramiento de la calidad de los servicios escolares que se ofrecen a las comunidades. Por consiguiente para los autores de la investigación resulta interesante y relevante el desarrollo de esta, ya que sirve como vehículo que acerca al estudiante a la problemática real del sistema educativo, permitiéndole hacer inferencias y plantear alternativas de solución tendientes a mejorar de alguna manera la funcionalidad del sistema y fortalecer los niveles de eficiencia. El acceso geográfico a las instituciones investigadas es viable y la existencia de información bibliográfica relacionada al tema resultó de mucha ayuda para el desarrollo del proceso de investigación. Por su naturaleza la investigación tiene carácter relevante y novedoso desde el punto de vista que el Ministerio de Educación no ha diseñado estrategias específicas tendientes a mejorar los índices cualitativos referentes al liderazgo institucional en las escuelas de Educación Básica del Distrito Educativo 12-09. Para lograr el objetivo de

elaborar una propuesta para mejorar la efectividad del liderazgo institucional, se analizó, se evaluó éste, y a partir de ahí se elaboró la propuesta educativa. Para el desarrollo de la investigación se abarcó un total de 25 escuelas y se constituyeron en sujeto de investigación la totalidad de directores y una muestra de los docentes del Distrito Educativo en mención .

La utilidad práctica de la propuesta será válida para toda institución de educación básica, teniendo vigencia mientras el sistema educativo no adopte lineamientos distintos a los contemplados en el proceso de reforma educativa actual. La falta de tiempo de algunos directores para brindar la información en su oportunidad se convirtió en una limitación, así como también el haber tomado como referencia un solo Distrito Educativo.

Por otra parte la variable de trabajo dentro de este proceso de investigación se describe en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
Liderazgo Institucional.	Es tener una visión , misión, valores y estrategias y tácticas específicas que permitan a las instituciones ir a la vanguardia en el ofrecimiento de servicios educativos para así convertirse en ejemplo a seguir por otras instituciones.	Institucional	Consiste en determinar la posición de la empresa en el futuro definiendo con claridad las metas y estrategias a través de una visión compartida, valorizando, creando oportunidades, promoviendo principios y perseverando cada uno de los miembros del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de : <ul style="list-style-type: none"> * Planeación estratégica - Pensamiento Estratégico - Planeación a largo plazo - Planeación táctica. * 7 Hábitos de las personas altamente efectivas. - Cuenta Bancaria Emocional - Equilibrio Vital - Proactividad - Empezar con un fin en mente. - Primero lo Primero - Ganar/ Ganar. - Comprender ser comprendido - Sinergia. - Afilando la Sierra * 14 Principios de calidad . Dr. W. Edwards Deming.
		Educativa.	Consiste en tomar responsabilidades que permitan empezar cada día con una misión clara; organizando y administrando el tiempo y persiguiendo beneficios mutuos a través de la cooperación, comprendiendo y respetando el punto de vista de los demás y buscando siempre la renovación constante en todas las áreas de la vida	

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En un mundo altamente cambiante, donde la tecnología continua generando nuevas posibilidades en todos los campos desde la producción de bienes y servicios hasta la comunicación; los hombres y mujeres del siglo XXI necesitan una educación adecuada a las nuevas condiciones políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y espirituales que ya se están gestando, cosas que hasta hace algunos años pertenecían a fantasías utópicas y que hoy forman parte de la vida cotidiana de una sociedad mucho más dinámica y flexible que aquella que hicieron y habitaron las generaciones precedentes.

“La década de los 80´s en América Latina se caracterizó por problemas de recesión, hiperinflación y deuda externa. La poca confiabilidad en las políticas económicas nacionales causó una fuga masiva de capital, lo cual agravó el problema de la deuda. Se implementaron programas de ajuste estructural cuyas medidas principales incluían una devaluación de la moneda debido a presiones de organismos internacionales (BM y FMI). En el transcurrir de los años se adoptó un nuevo modelo económico de libre mercado, ello significó una ruptura clara con el pasado.

En el contexto social se puede constatar una cierta constancia en el crecimiento de la expectativa de vida, en la reducción del analfabetismo y de la mortalidad infantil. Sin embargo, la situación social en América Latina aumentó y se generalizó, el desempleo abierto y el empleo informal crecieron, los servicios sociales bajaron en cantidad y en calidad afectando principalmente a las clases medias y bajas, derivándose también un aumento de la delincuencia en muchos países del subcontinente.

A partir de 1985 se crearon los fondos de emergencia e inversión social en muchos países, con esa estrategia se ha obtenido resultados aceptables en un período inmediato tanto en la creación de empleos, ejecución de programas sociales y la aplicación de programas productivos para microempresas. La aplicación de nuevos enfoques de política social ha contribuido a dinamizar las estrategias de intervención en los problemas sociales no obstante todavía no se ha encontrado el camino adecuado para mejorar la situación social de los países latinoamericanos.

Por otra parte en el ámbito político en los últimos 45 años se sucedieron regímenes autoritarios y democráticos en Latinoamérica. Lo más característico fueron los cambios cívicos entre las dos formas de dominación. Hasta hoy en día, las democracias han subsistido y las instituciones políticas de los sistemas democráticos jóvenes fueron gradualmente adquiriendo mayor legitimidad,

desempeñando cada vez un papel más importante. Algunos indicadores que lo demuestran son el reconocimiento de resultados electorales, el pluralismo político y la alternabilidad de gobiernos.

A parte de esas particularidades coyunturales existen todavía obstáculos para la consolidación de la democracia en muchos países de América Latina entre ellos se puede mencionar: Una cultura política poco desarrollada, el militarismo como factor importante en la política, un poder judicial no independiente, una falta generalizada de elementos vitales de un estado de derecho y una desigualdad social muy marcada.

La situación cultural en Latinoamérica es muy compleja y se remonta al período de encuentro y mestizaje entre aborígenes, europeos y africanos esto demuestra que esta formada por distintos elementos algunos de ellos comunes tales como el individualismo, el comportamiento, el idioma español y el catolicismo que se ha articulado a lo largo de la historia, también la literatura, la pintura, la música y la ciencia latinoamericana han dado ejemplos impresionantes de creación propia.

El interés por construir un concepto de cultura y de aplicar una política cultural ha sido mínimo, durante siglos, los grupos dominantes han descartado la cultura propia importando conductas ajenas y adoptando también formas de vida similares a otros países industrializados. Lo urgente de la situación actual

es la integración cultural la cual lleva a verdaderas identidades nacionales y que bajo esas circunstancias transformadoras se contribuya a través de mucha creatividad a consolidar una cultura democrática y se haga posible resolver los problemas socio-económicos y políticos más urgentes".²

A continuación del entorno político que caracteriza al período de la post-guerra, la política se ha constituido, ojalá no por demasiado tiempo en un factor con enorme determinación en el fenómeno cultural salvadoreño y ha llegado a invadir ese proyecto colectivo la cultura nacional donde se construye, se mantiene y se transforma verdaderamente la nacionalidad.

"La cultura salvadoreña esta sufriendo un enorme impacto, vivir en El Salvador y ser salvadoreño no tiene el mismo sentido que tenía hasta hace algunos años. Diversas culturas conviven una al lado de la otra, se entrecruzan; identidades complejas, se fortalecen en el interior de los estrechos hogares y en las calles, entre el bullicio del tráfico, resistiéndose a las simplificaciones y a las buenas intenciones de los constructores del país, la nuestra es una cultura en permanente movimiento. El orden político deberá estar sustentado por una nueva cultura, entendida como un proceso integrador, en el cual se respeten las diferencias y particularidades de los diversos grupos humanos.

Los preparativos que hace la economía salvadoreña para acomodarse a la

2 / Guido Bejar, Rafael * Roggeback, Stefan.(1995). El Salvador a fin de Siglo.

globalización se basan en la conservación de los mercados laborales, orígenes alcances y efectos, fenómenos que se manifiestan en prácticas políticas, económicas y culturales. Aunque las interpretaciones de la globalización son múltiples se puede hablar de escala mundial de la economía capitalista, del estado, nación, y del industrialismo. En tanto que el colonialismo , el imperialismo, la modernización y el desarrollo representan distintos momentos de dicha expansión y pueden ser entendidos como formas particulares del proceso de globalización.

El proceso de globalización genera problemas y oportunidades que colocan a las sociedades de América Latina frente al desafío de democratizar tanto su vida social, como política, económica y cultural haciéndose desde todos estos puntos de vista más participativa y pluralista, o arriesgar un futuro de creciente conflictividad social y deterioro económico que podría incluso comprometer la viabilidad histórica como unidades nacionales de al menos algunas de estas sociedades.

De repente, El Salvador de la post-guerra debe enfrentarse a una nueva racionalidad económica consistente en economizar, es decir, emplear los factores de la producción entre ellos la fuerza de trabajo de la manera más eficaz posible. Esta lógica exige que los factores sean medibles, calculables, predecibles y que puedan ser expresados, cualquiera que sea su naturaleza, en una misma unidad de medida, que sigue siendo el trabajo.”³

³/ Guido Bejar, Rafael; Roggenbuck, Estefan. (1995). El Salvador a Fin del Siglo. Imprenta Criterio. San Salvador. El Salvador. Pág. 180

“La Sociedad Salvadoreña requiere de una economía sólida y productiva, que funcione de manera influyente y equilibrada, con estabilidad y crecimiento sostenido, se debe de forjar una economía integradora en la que los distintos sectores productivos se articulen y potencien mutuamente. Además la economía de El Salvador debe ser competitiva, en este sentido se debe conformar una estructura económica que contenga entre otras cosas, altos niveles de desarrollo tecnológico, especialmente con amplio acceso y uso de la tecnología de la información y el conocimiento abundante de mano de obra calificada, estrictos y efectivos sistemas de control de calidad, infraestructura moderna, plena vigencia de normas y prácticas de libre competencia, que la estructura económica sea menos dependiente de los flujos externos y menos vulnerable a los constantes vaivenes del mercado mundial.

Además se hace necesario buscar y asegurar un equilibrio entre la población y los recursos como base para que así crezca, solo así será posible alejarse en forma permanente de la angustia del estancamiento económico.

Se debe organizar la producción sobre la base de las innovaciones y las actitudes favorables al aprendizaje y la cooperación, se necesitan recursos humanos de la mejor calidad, sistemas de comunicación, energía, transporte y redes informáticas que permita integrarse a bloques más amplios y potenciar al

al país como un espacio seguro y atractivo para la inversión extranjera y así posibilitar la competitividad y un mayor poder de negociación.”⁴

“En América Latina a las políticas de desarrollo internacional no se les han dado la importancia necesaria; al contrario, durante décadas predominaban teorías de modernización basadas en la idea que la sociedad subdesarrollada tenía que seguir el ejemplo de las naciones industrializadas, adoptando no solo la técnica; si no también la forma de vida de las mismas, se pronosticaba que ese proceso pasaría por varias etapas de desarrollo transformando la sociedad agraria tradicional, en una sociedad urbana moderna con índices elevados de crecimiento económicos y un bienestar generalizado.

Con la crisis de la modernidad se puede superar éste y otros modelos de desarrollo poco sostenible con la cuestión cultural. Las experiencias prácticas acumuladas demuestran que la cultura y desarrollo influyen recíprocamente y que la cultura participa decididamente en la modernización de una sociedad.

Con el inicio de la post-modernidad las grande utopías y los paradigmas de la explicación socio-política, han perdido su vigencia . La creencia en un desarrollo unilineal o en un cambio revolucionario y el constante progreso de la humanidad, sostenido durante las décadas anteriores , se derrumbo definitivamente .

⁴/ Comisión Nacional de Desarrollo. (1998). S.E. San Salvador, El Salvador. Págs. 14-16.

La cultura de la post-modernidad exige un nuevo realismo ante el ser humano, la sociedad y el futuro de ambos .

Muchos países latinoamericanos viven una mutación cultural, un período de cambios muy rápidos que conciernen a los poderes del Estado , al ejército, a las instituciones empresariales, a los partidos políticos y a toda la población.

Es importante que bajo estas circunstancias transformadoras todas las fuerzas culturales, políticas y sociales se unan y contribuyan a través de mucha creatividad y conceptos claros a causa de una cultura democrática . De tal manera, es de esperar que América Latina encuentre su propio camino de modernización sin alejarse de su propia identidad cultural.”⁵

“Por otra parte en El Salvador la modernización debe hacerse mucho mas eficiente reformando las estructuras de la administración pública, se debe tener como referente la visión actualizada de los fines del Estado y como características la eficiencia en cuanto a logro de metas y ejecución de recursos y la eficacia en cuanto a la capacidad de cumplir las funciones y objetivos para los cuales se ha organizado.

Se requiere al menos reestructurar orgánicamente el marco institucional, modernizar la burocracia estatal y el servicio civil; asegurar la transferencia en el sector público y responsabilizar a los funcionarios públicos por logros y resultados. En este tiene que revisar críticamente la pertenencia de los

⁵/ Guido Béjar, Rafael. * Stefan Roggenbuck.(1995). "El Salvador a fin de Siglo". Imprenta Criterio. San Salvador, El Salvador. Pág. 12,13.

Ministerios, direcciones, programas y proyectos de la administración pública y se deben descentralizar los servicios para acercarlos al ciudadano, descongestionar las oficinas públicas y evitar prácticas viciosas y corruptas. Es necesario disminuir la carga de personal de administración y de servicios y diseñar una estructura salarial que sea competitiva con la del sector privado para que sea posible atraer personal técnico y profesional altamente calificado: por ello los mecanismos de selección, contratación, evaluación y estímulo deben adecuarse a las nuevas exigencias del desarrollo. Como en el caso del sector educativo el proceso de modernización administrativo de todo el sector público debe contemplar la adquisición de servicios especializados como son las organizaciones no gubernamentales (ONGS) y a partir de ello contribuir a su fortalecimiento; desde todo punto de vista esto es favorable para el desarrollo de la democracia y la racionalización de recursos disponibles para el desarrollo humano.”/6

“La historia salvadoreña de este siglo se ha movido en un intento permanente de los diferentes actores sociales, económicos, políticos y culturales, por definir con claridad la posición de cada quien dentro del país. Diferentes perfiles han identificado a la sociedad salvadoreña desde la eminentemente agrícola hasta la consumista de hoy en día.

La decadencia afectó también los valores en la vida de los salvadoreños; los

6 / Comisión Nacional de Desarrollo. (1998) “Bases para el plan de Nación”.S.E. San Salvador. El Salvador. Pág. 42-44.

bandos divididos, las instituciones gubernamentales corrompidas y sobre todo lo más patético el aspecto educativo plasmado de embarcaciones a la deriva, ejemplo de ello las reformas educativas impulsadas en los años 1940 y 1968 respectivamente.

La Reforma Educativa de 1940 solo tocó a la escuela primaria en lo referente a planes y programas de estudio, estructurados con nuevas orientaciones pedagógicas y métodos de pedagogía de otros países fueron introducidos como componentes curriculares. Fue evidente que la reforma del 40 no se propuso cambiar la estructura del sistema ni ampliar su cobertura sino procurar algunas mejoras cualitativas en la educación primaria.

La educación media y superior no fueron tocadas por la reforma en mención.

Posteriormente se hicieron algunos cambios en el sistema tales como el nacimiento del plan básico (1945), la construcción de escuelas o grupos escolares, escuelas experimentales, la escuela normal superior, la cual tenía a su cargo la formación de maestros, se fundó la escuela de trabajo social, las escuelas normales rurales, nace la alfabetización de adultos. Ya en los años 60 se suscribió un convenio de Unificación Básica de la Educación Centroamericana en el cual fue elaborado un modelo de currículo común para Centro América y Panamá y al mismo tiempo se dotó a las escuelas de libros comunes para toda la región.

En 1968 debido a las grandes necesidades educativas del país nace otra Reforma Educativa con la cual se dieron cambios estructurales en los estudios

generales estableciéndose la educación básica de nueve años, se promovió la apertura de escuelas en el área rural (una escuela por día), se diversificaron los bachilleratos, se implantó la televisión educativa para tercer ciclo, se establece el programa de bienestar estudiantil el cual incluía becas, albergues estudiantiles y exoneraciones, también, como un incentivo profesional se creó el programa de bienestar magisterial con una doble línea de acción: atención a la salud y recreación y arte (centros recreativos y coros magisteriales). Al mismo tiempo se da una reforma administrativa, la fundación de la escuela de educación física y la fundación del Instituto Tecnológico Centroamericano. En materia de descentralización en los años 80 se da el proceso de regionalización, la cual es el precedente de actuales y futuras innovaciones educativas.”⁷

A mitad de la década de los 90 suscita en el país un hecho sin precedente en la historia de la educación nacional, se conforma una comisión de alto nivel denominada "Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo", a la cual se le encomendó la realización de una consulta a nivel nacional con la finalidad que presentara lineamientos para enmarcar un proceso de transformación educativa en el país abarcándose la opinión de todos los sectores productivos de la nación; a raíz de ello nace el 1995 un proceso de Reforma Educativa, el cual abarca reestructuraciones en todo el sistema haciendo énfasis en ejes prioritarios los cuales son:

⁷/ Ministerio de Educación. (1995) "Reforma Educativa en Marcha". Documento I. "Un Vistazo al Pasado". Impresos Urgentes. S.A. de C.V. San Salvador. El Salvador. Págs. 28, 30, 32, 34, 48, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 52-55.

- 1- Cobertura.
- 2- Mejoramiento de la calidad.
- 3- Modernización Institucional.
- 4- Formación de valores humanos, éticos y cívicos.

“Dentro del proceso de reforma, el eje de cobertura se desarrolla abarcando áreas como:

Creación de nuevas modalidades de provisión de servicios .

- Aumentar la participación de la sociedad civil y la ampliación de la red de infraestructura. Producto de ello: nace el Programa EDUCO, centra sus esfuerzos en garantizar la presencia de educación en todos los sectores más remotos de país; fortalecer la capacidad de gestión y administración de las asociaciones comunales para la educación (ACE) de manera que éstas hagan sostenible la organización y funcionamiento escolar y comunal.

Por otra parte, el surgimiento de las aulas alternativas posibilitan el acceso a la educación en las comunidades con bajos índices de población estudiantil. La estrategia es integrar en una misma aula alumnos de diferentes grados, a través de un proceso pedagógico sistemático e integral.

Asimismo se creó el fondo de innovaciones educativas (FIE) que busca identificar y probar innovaciones educativas involucrando propuestas de ONGS, empresas privadas, entidades municipales y entidades religiosas.

De igual manera se crea el programa Escuela Saludable, cuyo propósito es contribuir a mejorar el estado de salud, educación y nutrición de los alumnos en los niveles de parvularia y educación básica de primero y segundo ciclo de las áreas rurales y urbano marginales, proporcionando atención médica, odontológica y psicológica, y fomentando la participación de maestros, alumnos, padres de familia y la comunidad. Aunado a esto se proporciona la alimentación escolar por parte del Programa Mundial de Alimentación (P.M.A) y se impulsa dentro de este programa la rehabilitación, construcción y ampliación de las infraestructuras educativas.

1. El proceso de Reforma Educativa contempla dentro de su eje Mejoramiento de la calidad aspectos como:
 - Cambios curriculares.
 - Programas de atención integral.
 - Evaluación educativa.
 - Formación y capacitación docente.
 - Formación en valores.

La reforma curricular iniciada en 1,991 a 1,995 logra hacer cambios en los programas de primero a segundo ciclo de educación básica y en 1996 para tercer ciclo y educación media perfilándose estos programas en el desarrollo personal, conocimientos generales, habilidades y destrezas, comunicación, tecnología, fortalecimiento de la identidad nacional y fortalecimiento de valores humanos y cívicos.

En la educación superior se perfila la formación de ciudadanos capaces de contribuir al progreso económico, político y social de la nación mediante una educación científica, tecnológica y actualizada.

La Reforma Educativa plantea la promoción de actividades extra-curriculares que: propicien la práctica del deporte y programas recreativos a nivel de la comunidad, actividades artísticas y culturales, programas vocacionales y de orientación psicológica, pretende la creación de aulas de terapia, la capacitación y especialización de maestros y la expansión y fortalecimiento del programa escuela para padres.-

Por otra parte el Ministerio de Educación impulsa un sistema de evaluación que pretende ser el instrumento que permita retroalimentar constantemente el proceso de la reforma, constituyéndose en un sistema de información que proyecte el conocimiento, el análisis y la evaluación de resultados técnicos - pedagógicos y la misma gestión del Ministerio de Educación, con el objeto de aportar elementos para la toma de decisiones estratégicas para la mejor orientación del sistema educativo nacional.

La Reforma Educativa no puede ejecutarse sin cambios en las estructuras organizativas y en la manera que el Ministerio de Educación, presta sus servicios. La modernización institucional pretende aumentar la eficiencia y eficacia en la prestación de estos; para ello se propone modernizar procedimientos administrativos e impulsar un proceso de descentralización hacia los centros escolares buscando llegar de una manera eficaz a la comunidad receptora de

los servicios y compartir con ella la provisión de éstos. Para ello se han impulsado programas que han demostrado que la administración de los servicios con la participación de la comunidad, apoya el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, al proveer de recursos más apropiados y oportunos a las instituciones de acuerdo a las necesidades y promoviendo la toma de decisiones a nivel local. Los esfuerzos de descentralización inician con la regionalización (1981 - 1994), seguido del programa EDUCO, los fondos educativos distritales, mantenimiento preventivo, fondos educativos escolares y a la par se crean catorce Direcciones Departamentales (Departamentalización) para impulsar en cada centro educativo la conformación de los Consejos Directivos Escolares para lograr una gestión más participativa y democrática en la prestación de servicios.

Aunado a ello se reforma el marco legal regulatorio el cual pretende normar el trabajo en la escuela desde tres perspectivas: como se administra la escuela , como se imparte la educación y como se recibe la educación ; estos cambios van dirigidos a normar el trabajo de los docentes, del personal técnico-administrativo y la participación de la comunidad educativa. Para lo cual se ha elaborado la Ley General de Educación.

Ley de la Carrera Docente y la Normativa Orgánica del Ministerio de Educación.”/⁸

⁸/ Ministerio de Educación.(1995). "Reforma Educativa en Marcha". Documento III. Lineamientos del Plan Decenal. Impresos Urgentes, S.A. de C.V. San Salvador, El Salvador. Págs. 12-15, 18-19, 22-25, 27-30, 32-33.

Por otra parte en el campo de la administración escolar se ha observado muchas deficiencias en cuanto a su ejecución; ya que no ha existido un estilo de administración específico que proyecte a los centros escolares como líderes para las comunidades donde funcionan.

Estas deficiencias son el resultado de la ausencia de planes estratégicos de administración que contemplen una visión hacia donde se conduce y hacia donde se quiere llegar con la investigación, valores y principios en los cuales se fundamente la ética de trabajo, así como también una estrategia que permita la consecución de objetivos a corto y a largo plazo.

Se puede afirmar que las instituciones escolares en la actualidad no tienen el hábito de tomar responsabilidades y actitudes personales que hagan más productivas los valores y dimensiones, no cuentan con una visión clara hacia donde se desea llegar, no se distinguen en el tiempo y espacio las actividades a realizar en orden prioritario, no se persigue el beneficio mutuo sin intereses personales, no se comprende primero el punto de vista de los demás, no existe un verdadero ambiente de cooperación e integración al trabajo en equipo y el acomodamiento impide que los centros escolares promuevan una actualización y renovación constante en todas sus áreas. Aunado a esto no existe una actitud positiva permanente que se manifieste en el pensar sentir y actuar en los centros escolares.

“La administración para la calidad difiere del concepto de empresa tayloriano. Para ella, la empresa la componen, en primer lugar, los

conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas por las personas que trabajan en la organización para producir, para mejorar y para innovar cierta clase de productos y para ofrecer, para mejorar y para innovar cierta clase de servicios y además, la componen la tecnología, la maquinaria y los otros activos.

Para la administración para la calidad, la parte de la empresa compuesta por los conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas y acumuladas para producir, para mejorar y para innovar cierta clase de productos y de servicios pertenece a los directores, a los empleados y a los obreros.

La parte de la empresa compuesta por la maquinaria y por los otros activos pertenece a los accionistas.

La parte de la empresa compuesta por la tecnología puede pertenecer a los accionistas y/o a los directores, empleados y obreros.

La administración para la calidad no comparte el principio de que las utilidades son el objetivo más importante de toda empresa.

Para ella lo más importante es la **permanencia de la empresa en el mercado.**

La forma de permanecer en el mercado es siendo competitivo,

La mejor forma para lograr la competitividad es mediante los dos siguientes pasos:

Primero, mediante el cumplimiento de los requerimientos del producto (del servicio principal en el caso de la empresas de servicio), del precio y del servicio . En ese orden.

Después, mediante la reducción sistemática de los errores de la organización.

Tanto para Deming, Juran y Crosby como para las normas ISO 9000, los requisitos son los indicadores de si se cumple o no la calidad.

Por razones prácticas, durante la primera etapa de implementación de una administración para la calidad, conviene definir la calidad como el cumplir con los requerimientos.

En la administración para la calidad, durante esta primera etapa, las metas específicas de la organización son cumplir sistemática y consistentemente con los requerimientos del producto (del servicio principal en el caso de empresas de servicios), del precio y del servicio. En ese orden.

Posteriormente, es aconsejable ampliar la definición de la calidad y extender las metas específicas hacia la sistemática reducción de los errores en cada uno de los procesos y en cada una de las áreas de la organización.

Como la competitividad de la empresa y su permanencia en el mercado dependen de la paga y de la satisfacción de los clientes externos, es conveniente como meta el cubrir sus necesidades y sus expectativas. Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Este es el límite.

La administración para la calidad es el primer modelo administrativo que cuestiona el establecimiento de metas numéricas a las personas de la línea, debido a que en la práctica, las metas numéricas han llegado a suplantar al

sistemático cumplimiento de los requerimientos y a la sistemática y continua reducción de los errores.

Cuando las personas de una organización están presionadas por una meta numérica trabajan para esa meta y para cumplirla están dispuestos a acumular material, a ocultarlo, a inventarlo, a destruirlo y a retrasar la producción.

Todo lo anterior cuesta enormidades a la empresa, en calidad y en dinero.

El modelo administrativo para la calidad enfatiza los procesos productivos, administrativos y humanos.

El proceso administrativo para la calidad es el más importante de estos procesos.

El proceso administrativo para la calidad parte del principio de que la mejor forma para ser competitivo y para permanecer en el mercado es mediante la sistemática y persistente reducción de los errores de una organización.

La empresa que logra reducir sistemática y persistentemente sus errores, reduce sus costos y sus problemas, incrementa la calidad de sus productos y de sus servicios, baja los precios de sus productos y de sus servicios, captura el mercado y se mantiene en el negocio.

El 85% de los errores generalmente son originados por el sistema y sólo se pueden corregir con la acción directa de la alta dirección, apoyada por las sugerencias de los operarios y de los empleados de línea..



El 6% de los errores es causado por factores sobre los cuales la organización no tienen un control directo y se pueden corregir mediante negociación.

El proceso administrativo para alcanzar primero y para mejorar luego la calidad es el siguiente:

Los clientes que pagan por sus productos y/o sus servicios son quienes, además de permitirle comer a usted y a su familia, permiten que su negocio sea competitivo y permanezca en el mercado.

Por lo que, si usted quiere que su negocio sea competitivo y permanezca en el mercado usted debe cuidarse de conocer y de satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus clientes externos.

Las necesidades usted las conoce mediante las investigaciones de mercado y mediante los pedidos levantados y, en casos de innovación especiales, las estima.

Los datos detectados mediante las investigaciones de mercado y mediante los períodos levantados, así como las innovaciones estimadas, permiten que los profesionistas y los técnicos de la empresa diseñen los productos y los servicios adecuados para cubrir dichas necesidades.

Los trabajadores o los empleados de línea y los supervisores llevan a cabo la producción, el ensamble y la inspección o la prestación del servicio principal, apoyados siempre por todo el personal de la empresa y por los proveedores externos.

Una vez vendido el satisfactor o prestado el servicio, es necesario medir su impacto entre los clientes a fin de mejorarlo constantemente y de adaptarlo a las cambiantes necesidades de los mismos.

También se puede mejorar constantemente el producto y/o el servicio a partir de los datos obtenidos de los sistemas y del personal.

Y así se entra al proceso denominado círculo de la mejora continua, el cual consiste en repetir una y otra vez, sistemática y perseverantemente los cuatro pasos siguientes :

Planear

Decidir qué analizar, cómo hacerlo, recabar información y, basados en ella, planificar y programar un cambio.

Hacer

Lleva a cabo el cambio planeado y decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala.

Verificar

Vigilar los efectos producidos por el cambio.

Actuar

Verificar los resultados. ¿Qué se aprendió? ¿Qué se mejoró?. ¿Dónde se está ahora?

Y se vuelve a reiniciar el círculo una y otra vez, sistemática, sucesiva y consistentemente.

Las aplicaciones prácticas del modelo administrativo para la calidad han generado una serie de técnicas, entendidas como un conjunto de métodos, de sistemas y de procesos, tendientes al cumplimiento sistemático de los requerimientos y a la reducción sistemática de los errores.

De éstas, las más conocidas son los inventarios justo a tiempo, los círculos de calidad, el control estadístico del proceso y las operaciones a prueba de errores.

Los inventarios justo a tiempo son los resultados de la aplicación de acciones que tienden a reducir sistemáticamente el costo del mantenimiento y de la administración de los inventarios de materiales, mediante su entrega exacta en las condiciones, en el lugar y en el momento en que el proceso los requiere.

Los círculos de calidad son grupos de trabajo que se reúnen sistemática y consistentemente para opinar, analizar, obtener alternativas y sugerirlas a la alta dirección a fin de corregir errores relacionados con su trabajo o de mejorar la calidad del mismo.

El control estadístico del proceso es la sistemática evaluación del comportamiento del proceso y la sistemática aplicación de las acciones de corrección necesarias. Generalmente la evaluación se efectúa mediante herramientas estadísticas.

Las operaciones a prueba de errores son aquellas acciones que incorporan aspectos tecnológicos en el proceso, con el fin de reducir los errores humano inadvertidos.

En la administración para la calidad, la principal meta de la alta dirección es lograr **la permanencia de la empresa en el mercado.**

La permanencia de la empresa en el mercado se logra mediante la competitividad y la satisfacción del cliente externo.

La competitividad se logra especialmente en dos etapas: primero, cumpliendo con los requerimientos y después, reduciendo sistemáticamente los errores de la empresa.

La satisfacción del cliente externo se logra mediante el cumplimiento sistemático de los requerimientos del producto, del precio y del servicio.

La forma en que la alta dirección logra que se cumplan sistemáticamente los requerimientos y que se reduzcan sistemáticamente los errores es dedicando su tiempo a administrar la empresa y a cuidar que se administre.

Para lo cual, planea los productos y los servicios del futuro, decide los requerimientos de los actuales y evalúa el impacto de los mismo sobre los clientes.

Audita los sistemas de la compañía para conocer el funcionamiento real del trabajo.

Escucha a los integrantes de los equipos de trabajo para recibir alternativas de solución y de mejora.

Interviene los sistemas para mejorarlos o innovarlos, de acuerdo con el análisis estadístico del proceso efectuado por los equipos de trabajo y a las alternativas de solución que dichos equipos sugieren.

Cuida de la calidad de vida y de los sentimientos de todas las personas que laboran en la empresa.

En la primera etapa de implementación de un modelo administrativo para la calidad, los supervisores desempeñan el difícil e importante papel de comunicador entre la alta dirección y los trabajadores.

Su principal función consiste en apoyar el trabajo de los operadores y de los empleados de línea, eliminando las barreras y los obstáculos que impiden que el trabajador pueda realizar su trabajo adecuadamente.

En la administración para la calidad, los grupos de trabajo, formados por operarios y por empleados de línea voluntarios, participan en la reducción continua y sistemática de los errores de su área de trabajo, midiendo y analizando los procesos, presentando alternativas de mejora a la alta dirección y aplicando la alternativa que ésta decide, y repiten una y otra vez el proceso y así continuamente.

Para que se pueda aplicar sistemática y perseverantemente el proceso de la mejora continua en toda la empresa, se requiere que todas las personas que la integran alcancen el nivel de autocontrol, o sea que:

Posean los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Tengan la maquinaria, las herramientas y el material adecuados para desarrollar su trabajo.

Cuenten con un medio para comunicarse con la alta dirección y le puedan sugerir acciones para la mejora continua de la calidad.

En la administración para la calidad, es importante tener siempre presente que la permanencia de la empresa en el mercado depende de lo que paga el cliente externo por los productos o por los servicios de la compañía.

La comida de las personas que integran la empresa y la de sus familiares también dependen de la preferencia y de la paga del cliente externo.

Por ello es importante que la alta dirección establezca una línea de comunicación que le permita primero conocer y entender las necesidades del cliente externo y luego conocer y medir su satisfacción respecto al producto y/o al servicio recibido.

Al cliente externo no le interesa si sus proveedores y sus familias comieron o no, ni le interesan los problemas de sus proveedores para permanecer en el mercado; lo único que le preocupa es que sus proveedores le satisfagan sus necesidades, aquellas por las que está pagando.

El cliente externo es egoísta; su lealtad comienza a esfumarse en el momento en que el producto no llena sus necesidades o en e que el servicio recibido es menor que sus expectativas.

En lugar de intentar encontrar cuál es el medio para lograr activar ese impulso interior de cada persona, que algunos llaman motivación, como lo hacen el desarrollo organizacional y la administración para la excelencia; en la administración para la calidad se analiza el problema hasta encontrar la causa

y luego se toman las medidas convenientes de corrección o de mejora.

La acción anterior es apoyada por las siguientes medidas:

La compañía se esfuerza por conservar los conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas y acumuladas en cada persona para producir y mejorar una clase de productos o prestar y mejorar una clase de servicios, puesto que son importantes factores de competitividad y de mejora.

En lo posible, los aumentos de salarios son generales, con el mismo porcentaje desde el director general hasta la persona que menos gana en la empresa y dependen en primer lugar de las utilidades y en segundo de la satisfacción de los clientes externos.

La alta dirección busca atender las necesidades y los sentimientos y necesidades de las personas que integran la empresa.

En la administración para la calidad, los problemas que implica el laborar muchas personas juntas en un lugar de trabajo son naturales y se atienden y administran para que no influyan negativamente en el trabajo.

Los principios y las técnicas aplicados van desarrollando en las personas que integran la empresa la percepción de que cualquier problema que se da en la misma afecta la competitividad de la empresa, la satisfacción del cliente externo, las utilidades y los aumentos de salarios de todos.

En la medida en que el personal que integra la empresa está consciente de que la calidad, la productividad, las utilidades y los salarios dependen más del

sistema que de ninguna otra causa y se avoca a reducir sistemáticamente los errores y a mejorar sistemáticamente el sistema, ellos mismos van abordando, atendiendo y administrando una gran parte de los problemas humanos en el trabajo.

Se aconseja iniciar la sensibilización de que la calidad y la productividad dependen más del sistema que de ninguna otra causa, desde el principio de la implementación del modelo administrativo para la calidad.

La reducción sistemática de los errores y la mejora sistemática del sistema se darán paulatinamente, conforme avance la aplicación exitosa de los principios y de las técnicas para la calidad.

El que el personal que integra la empresa aborde, atienda y administre diversos problemas humanos en el trabajo se puede dar hasta el momento en que el grupo de trabajo haya comprendido su función y la esté desempeñando adecuada y consistentemente. Esta acción es una manifestación, tanto formal como informal, derivada de la madurez del grupo de trabajo.

En la administración para la calidad, la comunicación es vital para alcanzar y para mantener un nivel competitivo; por lo cual el tiempo que se invierte en ella y en juntas de información, de análisis y de solución de problemas no es un tiempo perdido sino una inversión destinada a mantener y a incrementar la competitividad de la empresa.

En la práctica, ningún otro modelo administrativo confiere tanta importancia a la comunicación cara a cara y grupal, ni ha utilizado tanto la comunicación

entre los diferentes niveles y áreas de las organizaciones como el de la administración para la calidad.

Lo anterior es motivo para que en general la alta dirección no califique de juntitis y de pérdida de tiempo a las actividades de los grupos de trabajo.

La alta dirección, entendida como el nivel ejecutivo más elevado con funciones administrativas dentro de la organización, es la responsable de implementar la administración para la calidad.

Dado que el cliente externo es quien paga por los productos y por los servicios de la empresa y por lo tanto es quien permite que el negocio permanezca en el mercado y quien permite que las personas que integran la empresa y sus familiares coman; por consiguiente, en la administración para la calidad, las personas que directamente lo atienden son los más importantes dentro de la compañía, luego los que atienden a éstos y así sucesivamente.

Esto afecta a la pirámide de poder de la empresa, la cual tiende a invertirse quedando la alta dirección en el vértice de abajo de la misma cuidando de que se administre para atender al cliente y sosteniendo a la organización con los cuatro siguientes puntuales:

1. El establecer la misión de la compañía.
2. El establecer la filosofía de la organización.
3. El establecer, mantener y mejorar los sistemas de trabajo.

4.El atender a la calidad de vida y a los sentimientos de las personas que laboran en la empresa.

Por lo cual, todas las personas que laboran en la empresa son los clientes internos más importantes de la alta dirección y de los ejecutivos.

Lo anterior es un resultado que se da mucho tiempo después de que se han iniciado una implementación de un sistema administrativo para la calidad.

Robert R. Blake y Jane S. Mouton fueron los creadores de la teoría bidimensional del liderazgo, la cual lo explica con base en la combinación que, al administrar, el líder hace de las dos dimensiones gerenciales: el interés por la producción y el interés por las personas.

Dichas combinaciones forman lo que comúnmente es conocido como la rejilla o el grado gerencial, la cual identifica, sitúa, valora y explica los siguientes estilos básicos de liderazgo:

1.El líder que normalmente se interesa mucho por las personas y poco por la producción centra su atención y sus acciones en la satisfacción de las necesidades de las personas, buscar establecer relaciones de trabajo satisfactorias que generen una atmósfera agradable y un ritmo de trabajo cómodo, anima a la gente, no la fuerza, enfatiza la lealtad, la amistad y la armonía.

La persona con este estilo dominante es catalogado como gerente de country club o paternalista.

2. El líder que generalmente se interesa mucho por la producción y poco por las personas, en el ambiente de trabajo centra su atención y sus acciones en la eficiencia de las operaciones, la cual se logra mediante el hecho de disponer las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano rinda lo máximo en la producción, limite sus relaciones a los asuntos de trabajo y cumpla con los requerimientos del mismo.

La persona que generalmente dirige de esta forma es conocido como capataz o autoritario.

3. El líder que en el trabajo, usualmente se interesa poco por la producción y poco por las personas, considera que la forma apropiada para continuar en la organización es esforzándose el mínimo en el trabajo, ejerce una influencia mínima en sus contactos personales, se limita a transmitir órdenes y mensajes de sus superiores y a estar presente cuando hay beneficios y ausente cuando hay responsabilidades.

La persona que usualmente aplica este estilo es señalado como indiferente o burócrata.

4. El líder que, en el trabajo, normalmente se interesa mucho por la producción y mucho por las personas, considera que la gente dedicada es la que alcanza las grandes metas en el trabajo y que la interdependencia, mediante un

interés común en los objetivos de la organización, genera relaciones de confianza y de respeto.

La persona que normalmente se dirige de esta manera es llamado democrático.

Para **Blake y Mouton** "el mejor estilo de liderazgo es aquel que da una atención proporcional a la producción y a las personas", no los que enfatizan una dimensión y descuidan la otra.

Aconsejan que cada dirigente analice y ubique dentro de la rejilla su forma más usual de actuar en un ambiente de trabajo y a partir de dicho análisis, se desarrolle hacia un estilo de mucho interés por la producción y de mucho interés por las personas, equilibrando la necesidad de llevar a cabo el trabajo y la necesidad de mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio, desarrollando al grupo hacia la disminución de las luchas y hacia el incremento de la cooperación entre sus miembros.

Basados en los resultados de estudios aplicados para conocer cuál de los estilos de liderazgo comprendidos en el grado gerencial era el más efectivo en la realidad, **Paúl Hersey** y **Kenneth H. Blanchard** propusieron un nuevo esquema de liderazgo.

Conservan las dos dimensiones gerenciales de la rejilla gerencial: el interés del líder por la tarea y/o por las personas, a las cuales añadieron otras dos

dimensiones más: las necesidades o contingencias de la situación en la que el líder actúa y la madurez de la persona o del grupo para desempeñar sus labores.

La conducta de tarea implica exigir el cumplimiento del trabajo y establecer patrones definidos de organización, canales formales de comunicación y métodos específicos para lograr dicho trabajo.

La conducta de relación consiste en mantener relaciones personales con los miembros del grupo, en abrir canales informales de comunicación, en delegar responsabilidades y en apoyar socio-emocionalmente a los subordinados, mediante el establecimiento de una amistad y de una confianza mutua.

Las contingencias de la situación son todo aquello con lo que el líder y el grupo interactúan, influyendo en su trabajo en un momento y en un lugar dados; por ejemplo, un grupo perdido en el desierto requiere de un líder que conozca de la supervivencia en el mismo y que lo guíe a un lugar seguro; un incendio; requiere de un líder autócrata que haga que se apague el incendio, un sistema de salarios requiere de un líder democrático que logre el consenso de todos los altos directores; una mejora en el proceso de producción requiere de un líder democrático que logre el consenso de la alta dirección, del supervisor y de las personas de línea.

La madurez de la persona o del grupo para desempeñar sus labores se subdivide en madurez técnica, entendida como el grado de conocimientos y de experiencias acerca del trabajo que se realiza y en madurez psicológica,

percibida como el grado de responsabilidad, de motivación de logro, de confianza en sí mismo y de autoestima.

El grado de madurez lo da una combinación de ambas, lo que provoca que ésta no siga un curso lineal de paulatino desarrollo, sino uno de avances, saltos y retrocesos.

En resumen, este esquema mantiene las cuatro combinaciones básicas que se presentan entre el interés por la tarea y el interés por las personas y que dan pie a los cuatro estilos básicos de liderazgo del grado gerencial; pero añade el principio de que cada uno de los estilos de liderazgo puede ser eficiente o ineficiente, de acuerdo con la madurez del grupo que dirige y de acuerdo con las contingencias situacionales.

En relación con el grado gerencial, el cambio es rotundo; la efectividad no es una cualidad que el director aporta a la situación, sino lo que el director logra al diagnosticar adecuadamente y al dirigir ajustando su conducta a las contingencias de una situación.

Para que el líder sea efectivo debe desarrollar la habilidad para diagnosticar su propio estilo básico de liderazgo, las características de su medio ambiente y el grado de madurez del grupo que dirige y debe desarrollar la flexibilidad necesaria para adoptar el estilo adecuado que demanden las contingencias de la situación y la madurez del grupo, manejando la cantidad de tarea que debe imponer y la cantidad de apoyo socio-emocional que debe proporcionar.

En otras palabras, para que el liderazgo sea efectivo, debe ser flexible de acuerdo con las contingencias cambiantes de la situación en que se ejerza; por eso se le denomina liderazgo situacional.

Las situaciones ante las que el líder debe de actuar siguiendo un determinado estilo de liderazgo son las siguientes:

1. En situaciones de emergencia, en catástrofes, cuando es preciso alcanzar objetivos inmediatos y cuando el grupo no desempeña sus labores adecuadamente (grado de madurez bajo), es conveniente aplicar el estilo dedicado, que consiste en exigir alta tarea y dar pocas relaciones.

Este estilo caracteriza a un líder que ordena, que define lo que debe hacerse, da instrucciones específicas, supervisa de cerca el desarrollo del trabajo, es estricto y exigente en cuanto a su cumplimiento.

2. Cuando el grupo o la persona comienza a desempeñar sus labores con eficiencia (grado de madurez medio bajo), el líder comienza a aplicar el estilo integrado, que consiste en proporcionar relaciones, sin dejar de exigir una alta tarea y en ir incrementando las relaciones en la medida que el grupo se va desempeñando mejor.

Este estilo caracteriza a un líder que persuade, que explica al grupo o a la persona las decisiones ya tomadas, aclarándoles las ventajas y desventajas de las mismas, permitiendo que las personas expongan sus puntos de vista y pregunten los por que; pero sin que tomen decisiones.

3. En la medida en que el grupo se relaciona altamente con su líder al mismo tiempo que desempeña bien sus labores (grado de madurez medio alto) y en situaciones de crecimiento y de expansión, el líder aplica el estilo relacionado, que consiste en bajar las exigencias respecto a la tarea, las cuales deben ser absorbidas por el grupo y en mantener las altas relaciones.

Este estilo caracteriza a un líder que participa, que comparte sus ideas con la persona o el grupo, para llegar a una decisión acordada conjuntamente.

4. Cuando el grupo desempeña bien sus labores por sí solo (grado de madurez alto) y la empresa atraviesa por una etapa de consolidación y estabilidad, el líder debe aplicar el estilo separado, que consiste en continuar con las bajas exigencias respecto a la tarea y en disminuir las relaciones, dejando mayor libertad de acción.

Este estilo caracteriza a un líder que delega en la persona o en el grupo las decisiones importantes y la forma de llevarlas a cabo.

Cada uno de los estilos básicos tiene otras dos variantes; el dedicado puede ser autócrata o autócrata benévolo, el integrado puede ser transacción o ejecutivo, el relacionado puede ser misionero o promotor y el separado puede ser desertor o burócrata.

La aplicación adecuada del liderazgo situacional permite al líder dirigir correctamente su grupo para que desempeñe bien su trabajo y a la vez, influenciar en su maduración.

El movimiento hacia la calidad total está creciendo exponencialmente como modelo operativo de los grandes y pequeñas empresas. Cualquiera que se la variante que adopten, los principios y procesos de calidad representa mucho más que una moda pasajera o una solución novedosa e instantánea a los males que nos aquejan. La calidad total representa la modificación más profunda y global en lo que va del siglo en las teorías y prácticas gerenciales.”⁹ “Con el tiempo se ha descubierto que el liderazgo centrado en principios provee los cimientos para una buena implementación de la calidad total. En ocasiones se refiere al liderazgo centrado en principios como el ingrediente que faltaba o la infraestructura sobre la cual construimos la calidad total. La finalidad del liderazgo centrado en principios es dar a la gente y a las organizaciones el poder de alcanzar sus valiosos objetivos, la cual en esencia significa que sean más eficaces en todo lo que hacen. Para el Dr. Deming las personas no deben tratarse como mercancías sino darles el lugar que se merecen de esa forma mejorará el resultado de su gestión y su capacidad, la administración debe otorgar poder a su gente y eliminar las barreras y los obstáculos ya que todos tienen derecho a recibir placer y orgullo por el trabajo propio, para alcanzar la calidad total, los gerentes deben convertirse en líderes que hagan aflorar la mayor capacidad que tenga su gente de aportar ideas, de ser creativos, de tener pensamientos innovadores y de prestar atención al detalle y al análisis de los procesos y del producto en su puesto de trabajo, en otras palabras los gerentes

9 / Dávila Colunga, Carlos. (1995). “Modelos Administrativos”. 1° Edición Panorama Editorial. S.A. de C.V. México. D.F. Págs. 54-64,130-134.

gerentes deben transformarse en líderes que den poder y de esa forma convertir en líderes a sus instituciones.

Para que en una organización se produzcan cambios culturales profundos y duraderos es menester que primero los individuos que la integran cambien su forma de pensar, desde adentro hacia afuera. El cambio personal no debe ser el único al organizacional; también la calidad personal debe preceder a la organizacional. Por tal razón se hace necesario asumir internamente los siete hábitos y los principios asociados a ellos, se produce una transformación en la gente y las organizaciones. Esa transformación constituye precisamente la clave de la calidad total que es coronada por el éxito.”¹⁰

“Según **Edwards W. Deming** Las escuelas deben de enfocarse en ayudar a los estudiantes a aumentar sus potenciales por medio de progreso continuo en el trabajo conjunto de estudiantes y maestros. Es más importante el avance continuo que muestra cada uno de los estudiantes en el proceso de la enseñanza que los resultados de las calificaciones o los símbolos de evaluación.

Los líderes en las escuelas deben de adoptar y apoyar totalmente las nuevas filosofías de progreso por medio del fenómeno del trabajo en conjunto de maestros y estudiantes. El uso temporario de este sistema solo para mejorar los resultados promedios del distrito, destruyen la confianza interpersonal, que es esencial en el éxito del mismo.

¹⁰/ Covey R. Stephen. (1970). “Liderazgo Centrado en Principios”. Ediciones Paidós Ibérica. S.A. Barcelona, España.

El basarse en el resultado de exámenes como prueba del progreso de los estudiantes es una pérdida de tiempo y no puede ser ni auténtica, ni confiable. Es muy tarde tratar de valorar el progreso de los estudiantes al final de la unidad si la meta es el tratar de aumentar su productividad de una manera progresiva. Exámenes y otros indicadores del aprendizaje deben ser dados durante el transcurso del proceso de aprendizaje. el aprendizaje puede palpase mejor dependiendo de la ejecución y del incremento de habilidades dentro de los conflictos diarios. A los estudiantes se les debe de enseñar como evaluar su propio trabajo y progreso si queremos que ellos tomen parte activa en su propio proceso educacional.

Se deben crear relaciones de confianza y colaboración dentro de la escuela y entre las distintas escuelas y la comunidad. Cada uno de los papeles ya sea como cliente o como proveedor deben de ser reconocidos. Tienen que trabajar juntos cada vez que puedan para así aumentar el potencial de cada individuo.

Los administradores de las escuelas deben de crear y mantener un contexto en el cual los maestros tengan el poder de realizar un progreso continuo en la calidad de la enseñanza y los otros aspectos del desarrollo personal, al mismo tiempo que aprenden importantes lecciones de sus fracasos (temporales).

Los líderes de la escuela deben de instituir programas de capacitación para los nuevos empleados que no tienen familiaridad con los particulares de la escuela, sus expectativas y cultura. La capacitación efectiva le muestra al nuevo maestro como ponerse metas, como enseñar de una manera efectiva y como

evaluar la calidad del trabajo de los estudiantes. Los maestros deben de instituir programas en los cuales los estudiantes aprenden a ponerse metas de aprendizaje, a como ser mas efectivo en el trabajo de sus escuelas, y como evaluar la calidad de su propio trabajo. Los maestros deben de servir de ejemplo para sus estudiantes por la actitud de sus acciones, la manera en la que un buen aprendiz debe de actuar. (Los educadores aprenden a como ser educadores según el modelo que recibieron como estudiantes).

El liderazgo escolar consiste en trabajar con los maestros, los padres, los estudiantes y los miembros de la comunidad como un entrenador o un tutor, organizando el contexto en el que los estudiantes y los maestros se desenvuelven. reconociendo su progreso y apoyando su esfuerzo común. El dirigir es ayudar no amenazar o forzar.

El aterrorizar es contraproducente tanto en las escuelas como en las oficinas. el terror destruye los objetivos de la escuela y todas las buenas intenciones que existen dentro de esta. Los cambios institucionales deben de reflejar poder compartido, responsabilidades compartidas y reconocimientos compartidos.

La productividad de los maestros y de los estudiantes aumentan cuando el departamento combina los talentos y crea oportunidades más integradas para la enseñanza y el descubrimiento. Se necesita crear un ambiente de integración en todos los niveles.

Los maestros, los estudiantes, los administradores, las familias y los miembros de la comunidad pueden de una manera colectiva llegar a al asentamiento de

metas siempre y cuando se de una distribución equitativa de poder, responsabilidad y recompensas, cuando las metas no se logran es mejor el tratar de mejorar el sistema que el de culpar a un individuo.

Exámenes o pruebas que tratan de enfocar la atención en símbolos numéricos o letras para evaluar el nivel de aprendizaje no siempre reflejan totalmente la calidad del progreso de estudiante ni su desarrollo. Cuando la calificación se vuelve el producto final, las metas a corto plazo reemplazan la inversión de enseñanza del estudiante a largo plazo y esto es contraproducente a largo plazo.

Los Maestros y los estudiantes generalmente quieren hacer un buen trabajo y sentir orgullo del mismo. Las escuelas deben dedicarse a destruir las causas sistemáticas que crean el fracaso de los estudiantes y de los maestros al esforzarse en tener una colaboración estrecha.

Todos los beneficios de las personas que forman parte de la escuela se benefician con el enriquecimiento de la educación al explorar ideas e intereses mas allá de sus límites profesionales y de su mundo individual.

El personal de las escuelas a todos los niveles (incluyendo a los estudiantes) debe de poner esta nueva filosofía en acción para que se mejore la infraestructura y la cultura de nuestras escuelas. Los maestros y los estudiantes no pueden poner el plan en acción. La dedicación de los líderes para una total implementación debe de apoyar el criterio tanto la escuela como las personas de la comunidad.

“Es necesario articular respuestas diversificadas susceptibles de atender las distintas necesidades de los alumnos a quienes se dirigen, entonces se debe establecer que una escuela de calidad será aquella que sea capaz de atender la diversidad, es decir que pueda acercarse a cada uno y ayudar a progresar a cada uno favoreciendo el bienestar y el desarrollo de los alumnos en sus dimensiones sociales, de equilibrio personal y cognitivas. En este caso los profesores trabajan en equipo, colaboran en la planificación, se encuentran comprometidos y se responsabilizan de la evaluación de la propia práctica; además existe una dirección eficaz, asumida, que no se contrapone con la necesaria participación y colegialidad.

La existencia de las instituciones escolares es algo tan inherente a la sociedad y a la forma de vivir que a veces no se pregunta por que hay escuela y se da a esa pregunta respuestas poco simples. Es evidente que a través de la escuela y a través de la familia, de los medios de comunicación entramos en contacto con una cultura determinada, y que en ese sentido, se contribuye a su conservación. Entonces negar su carácter social y socializador parece bastante absurdo. La educación escolar promueve el desarrollo en la medida en que promueve la actividad mental constructiva del alumno, responsable de que se haga una persona única, irrepetible, en el contexto de un grupo social determinado la concepción constructivista del aprendizaje y de la enseñanza parte del hecho obvio de que la escuela hace accesible a sus alumnos aspectos de la cultura que son fundamentales para un desarrollo personal. Ello significa que los centros escolares deben ir a la vanguardia en el ofrecimiento de servicios educativos y

que solo abordando de forma integrada la acción educativa esta podrá responder a los múltiples expectativas que en ella se depositan.”¹¹

Todo lo anterior es un reto que debe constituirse en una política de estado que como tal admite cambios sin retroceder a fin de contribuir a la consolidación de la cultura, la democracia y el desarrollo de la nación.

11 / Coll César, Solé Isabel.(1997). “El Constructivismo en el Aula”. Editorial Grao. Barcelona. España. Págs. 12-14.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para la realización de este estudio se aplicó el tipo de investigación descriptiva, la cual consiste en medir o evaluar diversos aspectos o dimensiones del fenómeno a investigar.

La elección de este tipo de metodología tuvo su base en la identificación de las características del liderazgo institucional y cual es la problemática en la realidad de las escuelas públicas salvadoreñas.

A. POBLACIÓN Y MUESTRA.

1. Población.

El universo poblacional de la investigación lo constituyeron un total de sujetos conformados de la siguiente manera:

Directores de Escuela	25
Docentes	212
Total	237

Pertenecientes ellos a escuelas del sector oficial del Distrito Educativo 12-09 con sede en el Departamento de San Miguel, las cuales se detallan a continuación.

TABLA N° 2
REPRESENTACIÓN TOTAL DE LA POBLACIÓN ESTUDIADA

N°	ESCUELA	DIRECTOR	DOCENTE	TOTAL
1	E.U.M.U. Sor Cecilia Santillana Ahuactzin	1	38	39
2	E.U.M. Colonias Unidas.	1	11	12
3	E.U.M.U. Metropolitana	1	38	39
4	Escuela de Audición y Lenguaje	1	7	8
5	E.U.M.U. Colonia 15 de Septiembre	1	18	19
6	E.R.M.U. Cantón Hato Nuevo	1	21	22
7	E.R.M. Caserío El Terrero, Cantón Plantanarío	1	-	1
8	E.R.M. Caserío El Tamarindo	1	1	2
9	E.R.M. Colonia Dolores	1	7	8
10	E.R.M.U. Caserío El Tular	1	9	10
11	E.R.M. Colonia La Carmenza	1	8	9
12	E.R.M. Caserío El Carmen de Agua Fria	1	2	3
13	E.R.M. Cantón San Antonio Chávez.	1	5	6
14	E.U.M.U. Comacarán.	1	11	12
15	E.R.M. Cantón Concepción Corozalito	1	-	1
16	E.R.M. Cantón La Trinidad	1	4	5
17	E.R.M. Caserío El Jicaral	1	4	5
18	E.R.M. Caserío El Colorado	1	4	5
19	E.R.M. Caserío El Pacún	1	1	2
20	E.R.M. Cantón Platanarío	1	2	3
21	E.R.M.U. Dr. Félix Charlaix, Cantón El Hormiguero	1	11	12
		1	-	1
22	E.R.M. Caserío La Joya	1	3	4
23	E.R.M. Hacienda El Guayabal	1	6	7
24	E.U.M. Colonia Santa Luisa	1	1	2
25	E.R.M. Colonia La Agropecuaria			
TOTAL		25	212	237

2. Muestra.

Habiéndose detallado la cantidad de la población total se procedió a estimar la muestra, la cual únicamente se obtuvo de los docentes

ello el tipo de muestreo aleatorio estratificado proporcional, haciéndose uso de la siguiente fórmula :

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Fórmula sugerida cuando se conoce el tamaño de la población.

Definiéndose sus elementos así :

Z = Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza.

P = Probabilidad de ocurrencia de un fenómeno.

Q = Probabilidad de no ocurrencia de un fenómeno.

N = Tamaño de la población.

E = Error muestral.

n = Cantidad buscada (tamaño de la muestra).

Trasladándose las cantidades a los elementos de la fórmula quedaron así :

$$1-\alpha = 0.95 \text{ (Coeficiente de confianza)}$$

$$Z = 1.96 \quad Z^2 = 3.84$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 1-P = 1-0.5 = 0.5$$

$$N = 212$$

¹²/Bonilla, Gildaberto. (1993). Método Práctico de inferencia Estadística. UCA Editores.
Pág. 88

$$E = 0.10 - E^2 = 0.01$$

$$n = ?$$

Con los valores antes descritos se procedió a desarrollar la fórmula obteniéndose el siguiente resultado :

$n = 66$

Los sujetos de investigación lo constituyeron un número total de Sujetos distribuidos de la siguiente manera

Total de Directores	25
Total de Docentes	66
Total	91

Para la obtención de la muestra por cada escuela se utilizó el tipo de muestreo aleatorio proporcional mediante la aplicación de la regla de tres simples.

Ejemplo de aplicación para una escuela:

E.U.M.U. Sor Cecilia Santillana Ahuactzin.

$$212 : 66 :: 38 : X$$

$$X = \frac{66 \times 38}{212} = 12$$

$$212$$

Por efectos de mayor ilustración a continuación se presenta la muestra obtenida por escuela.

TABLA N° 3
REPRESENTACIÓN TOTAL DE LA MUESTRA ESTUDIADA

N°	ESCUELA	PROPORCIÓN MUESTRAL	
		Directores	Docentes
1	E.U.M.U. Sor Cecilia Santillana Ahuactzin	1	12
2	E.U.M. Colonias Unidas.	1	3
3	E.U.M.U. Metropolitana	1	12
4	Escuela de Audición y Lenguaje	1	2
5	E.U.M.U. Colonia 15 de Septiembre	1	6
6	E.R.M.U. Cantón Hato Nuevo	1	5
7	E.R.M. Caserío El Terrero, Cantón Plantanarío	1	-
8	E.R.M. Caserío El Tamarindo	1	1
9	E.R.M. Colonia Dolores	1	2
10	E.R.M.U. Caserío El Tular	1	3
11	E.R.M. Colonia La Carmenza	1	2
12	E.R.M. Caserío El Carmen de Agua Fría	1	1
13	E.R.M. Cantón San Antonio Chávez.	1	2
14	E.U.M.U. Comacarán.	1	3
15	E.R.M. Cantón Concepción Corozalito	1	-
16	E.R.M. Cantón La Trinidad	1	1
17	E.R.M. Caserío El Jicaral	1	1
18	E.R.M. Caserío El Colorado	1	1
19	E.R.M. Caserío El Pacún	1	1
20	E.R.M. Cantón Platanarío	1	1
21	E.R.M.U. Dr. Félix Charlaix, Cantón El Hormiguero	1	3
22	E.R.M. Caserío La Joya	1	-
23	E.R.M. hacienda El Guayabal	1	1
24	E.U.M. Colonia Santa Luisa	1	2
25	E.R.M. Colonia La Agropecuaria	1	1
TOTAL		66	

El equipo investigador para seleccionar la muestra por comunidad educativa, hizo uso de la tabla de números aleatorios.

B. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Dentro del proceso de recopilación de información el equipo investigador se apoyó en la técnica de la interrogación aplicando el cuestionario debidamente estructurado, cuyo proceso inicio desde su elaboración, seguido de su respectiva validación para luego administrarlo a los sujetos de investigación.

C. PROCEDIMIENTOS.

Toda investigación de carácter científico debe regirse por un patrón o procedimiento definido. Dentro de este proceso investigativo el procedimiento se desarrolló de la siguiente manera: se elaboraron los instrumentos en base a los indicadores pre-establecidos, para proceder a su respectiva validación con una prueba piloto con el objeto de comprobar si los resultados que se obtendrían serían los indicados para el proceso, posterior a ello se iniciaron las visitas a los centros escolares en estudio, con la finalidad de administrar los instrumentos y recopilar la información necesaria para la investigación, este proceso se realizó en un período de 5 días hábiles en turnos de la mañana y tarde, habiéndose recolectado la información se continuo con la organización y tabulación de los datos.

Posterior a este proceso el grupo investigador realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la administración de los instrumentos en las escuelas en estudio.

Para el análisis de los datos se utilizó el Software Stat Grafic versión 7.0 el cual consiste en un conjunto de programas, documentos, procedimientos y rutinas asociados con la operación estadística de un sistema de cómputo.

"Posteriormente a ello, para la interpretación de los datos se hizo uso del tipo de escala ordinal la cual sirvió para clasificar en forma jerárquica los resultados, las técnicas utilizadas en esta escala son las de tendencia central en los puntajes, especialmente la mediana, la cual se empleó para este estudio." /¹³

"Se utilizaron dos criterios para evaluar los resultados de la investigación: la fiabilidad y la efectividad. Es de esperar que en los datos o resultados haya errores. Un error es la diferencia entre estadístico y parámetro, y se mide por su fiabilidad, o por la precisión de los datos, la cual está relacionada con el error estándar. Cuando mayor sea el error estándar, menos fiabilidad en los resultados. El criterio de efectividad está asociado al grado de fiabilidad. Es decir, a mayor fiabilidad mayor efectividad." /¹⁴

"Por otra parte, para determinar el grado de asociación o dependencia entre indicadores se utilizó el coeficiente de correlación simple, el cual, mide la asociación existente entre dos indicadores.

13 / H. de Canales, Francisca y Otras. (1992). Metodología de la Investigación. Manual para el Desarrollo del Personal de Salud. Editorial Limusa S.A. de C.V. México D.F. Págs. 115-116.

14 / Bonilla, Gildaberto. (1993). Métodos Prácticos de Inferencia Estadística. U.C.A. Editores. Pág. 11.

Atendiendo el grado de relación entre indicadores la correlación puede ser:

- a) Correlación directa o positiva: cuando por aumentos en la variable independiente ocurren también aumentos en la variable dependiente; o, si disminuye la variable independiente, ocurren disminuciones en la variable dependiente.

- b) Correlación inversa o negativa: cuando por aumentar en la variable independiente ocurren disminuciones en la variable dependiente; o, si disminuye la variable independiente, ocurren aumentos en la variable dependiente.

El coeficiente de correlación toma valores entre 0 y 1 para la positiva, y para la inversa o negativa el valor de correlación oscila entre 0 y -1.

De lo dicho anteriormente se concluye que entre más se acerca un valor de correlación a uno más asociación existe entre las variables, y entre más se acerque a cero menor relación hay entre las variables.¹⁵

Para la interpretación asociativa de los resultados de la investigación, se diseñó la siguiente tabla de criterios:

15 / Bonilla, Gildaberto. (1993). Métodos Prácticos de Inferencia Estadística. U.C.A.

PUNTAJE	CORRELACION
0.01 - 0.20	Muy Baja
0.21 - 0.40	Baja
0.41 - 0.60	Mediana
0.61 - 0.80	Alta
0.81 - 1.0	(Muy alta)

Partiendo del análisis e interpretación de los resultados los investigadores procedieron a la elaboración de la propuesta educativa, que es el objeto final de este estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Dentro del proceso de investigación científica en cuestión, después de haberse administrado los instrumentos y recopilado la información pertinente, se procede en este apartado a su respectivo análisis e interpretación por cada uno de los indicadores preestablecidos; siendo los siguientes:

- Cuenta Bancaria Emocional
- Equilibrio Vital
- 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.
- Planeación
- 14 Principios de Deming .

Para el Análisis de cada uno de los indicadores, se tomaron como punto de referencia los siguientes criterios:

Muy Pobre	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5	6

TABLA N° 4. CUENTA BANCARIA EMOCIONAL .

Dentro de este indicador, los resultados obtenidos presentan la siguiente tendencia.

DATOS		
X	Frecuencia	%
1	1	1
2	37	41
3	36	40
4	12	13
5	4	4
6	1	1
Σ	91	100

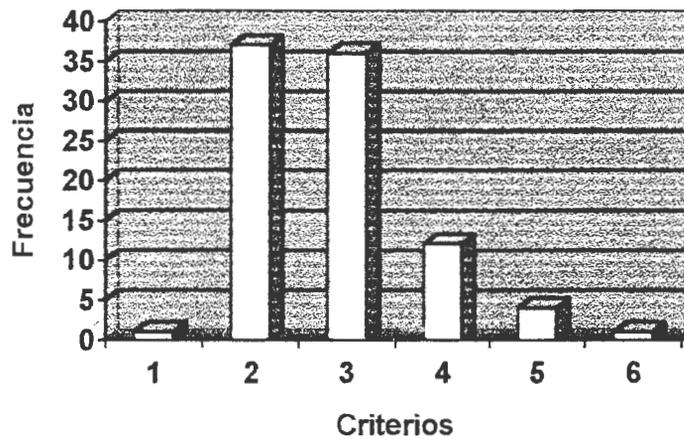


Figura N°1.
Cuenta Bancaria Emocional

Como se puede observar de la totalidad de sujetos investigados un 41 % de ellos se encuentran en un nivel pobre, mientras en el nivel de excelencia solo se ubica un 1%. Esto indica que la mayoría de los sujetos necesitan reforzar sus niveles emocionales.

TABLA N° 5. EQUILIBRIO VITAL.

Para este indicador los resultados que se obtuvieron demuestran el siguiente comportamiento.

DATOS

X	Frecuencia	%
1	2	2
2	21	23
3	49	54
4	14	15
5	4	5
6	1	1
Σ	91	100

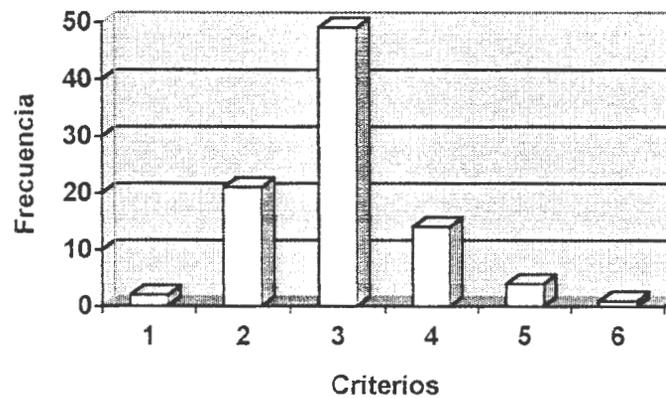


Figura N° 2.
Equilibrio Vital.

La representación gráfica indica la frecuencia mayor con un porcentaje del 54% en un nivel regular y una frecuencia menor con un porcentaje del 1% en el nivel de excelencia. Lo cual requiere que los sujetos investigados incrementen sus niveles de equilibrio vital en un 46%, para alcanzar los índices de la excelencia en esta área.

TABLA N° 6. SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

De la recopilación de datos del presente indicador los resultados reflejan lo siguiente.

DATOS		
X	Frecuencia	%
1	0	0
2	6	7
3	69	76
4	12	13
5	4	4
6	0	0
Σ	91	100

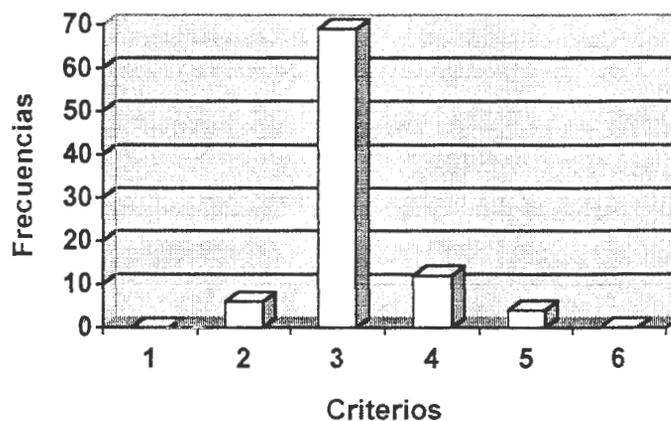


Figura N° 3
Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.

De todos los sujetos investigados un 76% se ubica en un nivel regular, en cuanto a la práctica de los hábitos y un 4%, se encuentra en un nivel muy bueno. Cabe mencionar que este alto porcentaje observado, no indica dominio en cuanto a la teoría se refiere.

TABLA N° 7. PLANEACION.

Dentro de este indicador, los resultados obtenidos manifiestan el siguiente comportamiento.

DATOS

X	Frecuencia	%
1	0	0
2	11	12
3	44	49
4	23	25
5	13	14
6	0	0
Σ	91	100

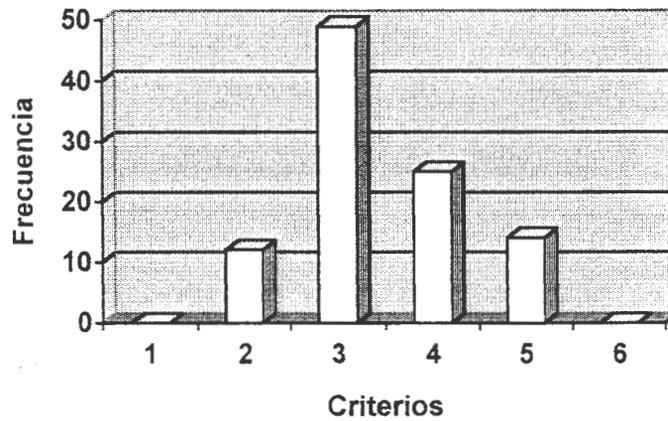


Figura N° 4

Planeación.

Como es evidente un 49% de los sujetos se clasificaron en un nivel regular, no habiéndose encontrado ninguna en el nivel de excelencia. Lo cual muestra que esta población requiere incrementar estos índices a los niveles de excelencia.

TABLA N° 8. CATORCE PRINCIPIOS DE CALIDAD DE DEMING.

Para este indicador, los resultados obtenidos demuestran la siguiente tendencia.

DATOS

X	Frecuencia	%
1	0	0
2	2	2
3	71	78
4	14	15
5	4	5
6	0	0
Σ	91	100

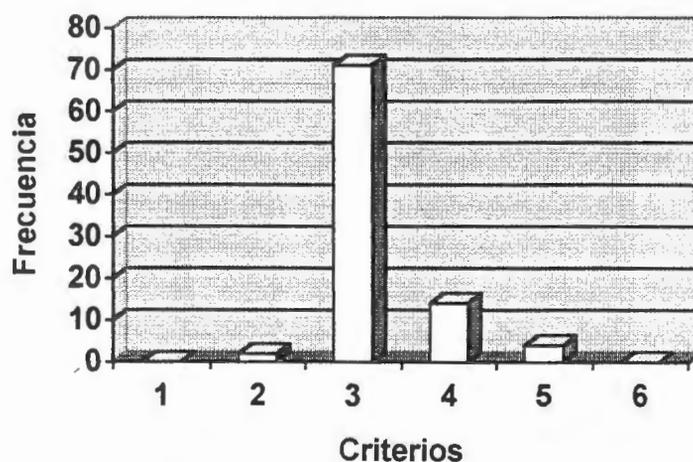


Figura N° 5

Catorce Principios de Calidad De Deming.

De los sujetos investigados un 78% se ubica en un nivel regular no habiéndose encontrado evidencias del nivel de excelencia.

Es importante mencionar que este porcentaje desconoce la teoría de Deming y sus manifestaciones son espontáneas e intuitivas.

TABLA N° 9.

COMPORTAMIENTO CORRELATIVO ENTRE INDICADORES

INDICADORES	Correlación	Error Estándar
7 Hábitos - 14 principios de Deming	0.77	0.37
Cuenta bancaria emocional- Planeación	0.22	0.89
Equilibrio Vital- Planeación	0.15	0.86
7 Hábitos - Planeación.	0.55	0.49
Equilibrio Vital - 14 Princ. de Deming.	0.50	0.75
Cuenta Bancaria - 14 Princ. de Deming	0.45	0.76
Planeación - 14 Princ. de Deming.	0.51	0.45
7 Hábitos - Cuenta Bancaria	0.459029	0.53
7 Hábitos - Equilibrio Vital	0.45127	0.53

El cuadro anterior contiene el grado de asociación que en forma general existe entre los indicadores.

Se puede observar, que entre los siete hábitos de la gente altamente efectiva y los catorce principios de calidad de Deming hay una correlación de 0.77 y un error estándar de 0.37, lo cual demuestra un grado de asociación alta.

En la cuenta bancaria emocional y la planeación existe una correlación de 0.22 y un error estándar de 0.89, lo cual indica un grado de dependencia bajo.

El equilibrio vital y la planeación muestra una correlación de 0.15 y un error estándar de 0.86, observándose un grado de asociación muy bajo.

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva y la planeación concentra un correlación de 0.55 y un error estándar de 0.49, estimándose un grado de dependencia mediano.

En el equilibrio vital y los catorce principios de calidad de Deming, existe una correlación de 0.50 y un error estándar de 0.75, lo cual denota un grado mediano de dependencia.

Por otra parte, la cuenta bancaria emocional y los catorce principios de calidad de Deming, manifiesta una correlación de 0.45 y un error estándar de 0.76, lo que indica un grado de asociación mediano.

La planeación y los catorce principios de calidad de Deming, demuestran una correlación de 0.51 y un error estándar de 0.45, contemplando un grado de dependencia mediano.

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva y la cuenta bancaria emocional, presentan una correlación de 0.45 y un error estándar de 0.53, observándose un grado de asociación mediano. Y los siete hábitos de la gente altamente efectiva y el equilibrio vital, muestran una correlación de 0.45 y un error estándar de 0.53, denotándose un grado de dependencia mediano.

Todas las asociaciones anteriores, dan a conocer en forma general, que los docentes investigados tienen un promedio mediano en cuanto a la práctica de los indicadores en mención.

TABLA No. 10

**NIVEL DE COMPORTAMIENTO DE LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE
ALTAMENTE EFECTIVA.**

	Hábitos	\bar{x}	Mediana	Error Estandar
1	Proactivo	2.95	3	0.81
2	Empezar con un fin en mente.	3.19	3	0.85
3	Primero lo Primero	3.09	3	0.94
4	Ganar / Ganar	2.90	3	1.01
5	Comprender ser comprendido	3.30	3	0.98
6	Sinergia	3.35	3	0.79
7	Afilando la Sierra	3.21	3	0.95
	Σ	21.99	21	6.33
	\bar{x} General	3.14	3	0.90

El cuadro anterior refleja que la practica de hábitos en las instituciones escolares investigadas, presentan índices regulares (criterios de evaluación) ya que lo mediano es de 3 y su media aritmética es de 3.14, lo que indica una distribución normal de los datos. Por otra parte el error estándar demuestra fiabilidad en el análisis .

TABLA No.11

NIVEL DE COMPORTAMIENTO DE LOS CATORCE PRINCIPIOS DE CALIDAD GERENCIAL DE DEMING.

	PRINCIPIOS	\bar{x}	Mediana	Error Estandar
1	Crear constancia en el propósito	3.05	3	0.83
2	Adoptar una nueva filosofía	3.16	3	0.93
3	No depender de la Inspección	3.34	3	0.95
4	Termine de hacer negocios en base de precios solamente.	3.23	3	0.98
5	Mejore el sistema de producción y servicio constantemente.	3.26	3	0.91
6	Institucionalice la capacitación	3.16	3	0.89
7	Institucionalice el liderazgo	3.13	3	0.81
8	Elimine el temor .	3.02	3	0.75
9	Elimine barreras entre los departamentos	3.15	3	0.69
10	Elimine eslogans	3.23	3	0.81
11	Elimine las cuotas numéricas	3.28	3	0.84
12	Elimine barreras que impiden sentir orgullo en el trabajo.	3.27	3	0.93
13	Institucionalice un programa de educación para la autosuperación	3.25	3	0.91
14	Tome acción para lograr la Transformación	3.13	3	0.77
	Σ	44.66	42	12
	\bar{x} General	3.19	3	0.85

La agrupación de datos anteriores demuestran el comportamiento observado en la práctica de los catorce principios de calidad de Deming, en las instituciones escolares investigadas, lo cual indica un nivel regular (criterios de evaluación) por la distribución normal de los datos en la mediana (3). También es observable el grado de asociación en la concentración de los datos (0.85).

TABLA No. 12

GRADO DE ASOCIACION DE DEPENDENCIA LINEAL ENTRE LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA Y LOS CATORCE PRINCIPIOS DE CALIDAD DE DEMING.

	Hábitos	Principios	Correlación	Error Estándar
1	Ser Proactivo	1. Crear constancia en el propósito. 2. Adoptar la nueva filosofía 3. No depender de la inspección. 4. Termine de hacer negocios con base a precios solamente. 5. Mejore el sistema de producción y servicios constantemente. 8. Elimine el temor 9. Elimine barreras entre los departamentos. 14. Tome acción para lograr la transformación	0.19 0.30 0.20 0.21 0.40 0.30 0.22 0.20	0.80 0.78 0.80 0.79 0.75 0.78 0.79 0.80
		Σ	2.02	6.29
		\bar{x}	0.25	0.78
2	Empezar con un fin en mente	2. Adoptar la nueva filosofía 7. Institucionalice el liderazgo 8. Elimine el temor 10. Elimine los eslogans 11. Elimine las cuotas numéricas 14. Tome acción para lograr la transformación.	0.15 0.26 0.18 0.04 0.22 0.04	0.85 0.83 0.84 0.86 0.84 0.86
		Σ	0.89	5.08
		\bar{x}	0.14	0.84
3	Primero lo Primero	1. Crear constancia en el propósito 2. Adoptar la nueva filosofía 5. Mejore el sistema de producción y servicios constantemente. 14. Tome acción para lograr la transformación.	0.238 0.38 0.38 0.22	0.87 0.88 0.87 0.92
		Σ	1.33	3.54
		\bar{x}	0.33	0.88

	Hábitos	Principios	Correlación	Error Estándar
4	Ganar Ganar	6. No depender de la inspección.	0.20	0.99
		7. Termine de hacer negocios en base a precios solamente.	0.16	1.0
		8. Mejore el sistema de producción y servicios constantemente.	0.37	0.94
			0.32	0.96
		9. Institucionalice la capacitación.	0.50	0.87
		8. Elimine el temor.		
		9. Elimine barreras entre los departamentos.	0.25	0.98
			0.40	0.92
		11. Elimine las cuotas numéricas. Elimine barreras que impiden sentir orgullo en el trabajo.	0.33	0.95
				Σ
		\bar{x}	0.31	0.95
5	Comprender ser Comprendido	1. Crear constancia en el propósito.	0.22	0.96
		2. Adoptar la nueva filosofía	0.17	0.97
		4. Termine de hacer negocios en base a precios solamente.	0.24	0.96
		5. Mejore el sistema de producción y servicios constantemente.	0.48	0.86
			0.37	0.91
		7. Institucionalice el Liderazgo	0.18	0.97
		9. Elimine barreras entre los departamentos.	0.31	0.94
			0.41	0.90
		10. Elimine los eslogans		
		11. Elimine las cuotas numéricas	0.48	0.86
12. Elimine barreras que impiden sentir orgullo en el trabajo.	0.43	0.89		
		Σ	3.29	9.22
		\bar{x}	0.32	0.92

	Hábitos	Principios	Correlación	Error Estándar
6	Sinergia	1. Crear constancia en el propósito	0.18	0.78
		3. No depender de la inspección.	0.19	0.78
		4. Termine de hacer negocios en base a precios solamente.	0.09	0.79
		5. Mejore el sistema de producción y servicios constantemente.	0.34	0.74
		6. Institucionalice la capacitación.	0.35	0.74
		8. Elimine el temor.	0.13	0.79
		9. Elimine barreras entre los departamentos.	0.22	0.77
		12. Elimine barreras que impiden sentir orgullo en el trabajo.	0.43	0.71
		Σ	1.93	6.1
		\bar{x}	0.24	0.76
7	Afilando la Sierra	6. Institucionalice la capacitación.	0.41	0.87
		13. Institucionalice un programa de educación para la autosuperación.	0.33	0.90
		Σ	0.74	1.77
		\bar{x}	0.37	0.88
Estimación general de correlación y el error estándar entre hábitos y principios.		Σ	12.73	36.61
		\bar{x}	0.27	0.79

Habiéndose establecido las correlaciones simples de dependencia lineal, entre los indicadores agrupados en el cuadro anterior se obtuvo un grado de dispersión de 0.27 y un error estándar de 0.79, lo cual indica que existe una baja proporcionalidad entre la práctica de hábitos y principios en las escuelas del Distrito 12-09. Esto demuestra que los líderes institucionales y sus equipos de trabajo, no tienen una sustentación teórica que respalde la práctica de hábitos y principios.

La agrupación anterior, entre hábitos y principios, tiene su fundamento teórico en la obra de Stephen Covey 'El Liderazgo Centrado en

Principios' (Pág.s 368-379). Este especifica claramente los principios con que se relaciona cada uno de los hábitos; y para efectos de mayor comprensión, se encuentran detalladas en el cuadro anterior (Tabla No.12).

Como se observa la correlación del hábito 1 con los principios (1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, y 14) se sostiene que existe un grado de dependencia de 0.25 y un error estándar de 0.78, observándose una asociación baja.

El hábito 2 con los principios (2, 7, 8, 10, 11, y 14) demuestra una correlación de 0.14 y un error estándar de 0.84 observándose una asociación muy baja.

El hábito 3 con los principios (1, 2, 5, y 14) presenta una correlación de 0.33 y un error estándar de 0.88 denotándose un grado de dependencia baja.

El Hábito 4 con los principios (3, 4, 5, 6, 8, 9, 11 y 12) acumula una correlación de 0.31 y un error estándar de 0.95, lo cual proyecta un grado bajo de dependencia.

El hábito 5 con los principios (1, 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12 y 13) demuestran una correlación de 0.32 y un error estándar de 0.92 manifestando bajo grado de asociación.

El Hábito 6 con los principios (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, y 12) manifiesta una correlación de 0.24 y un error estándar de 0.76, denotando una asociación baja en los datos.

El Hábito 7 y los principios (6 y 3) manifiestan una correlación de 0.37 y un error estándar de 0.88, observándose un grado de dependencia bajo.

La interpretación de los datos anteriores refuerza el hecho de la práctica empírica de los hábitos y principios en las instituciones escolares investigadas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

Posterior a la realización del trabajo de investigación y tomándose en cuenta los resultados encontrados, se llegó a las siguientes conclusiones.

- Para elevar la efectividad del liderazgo institucional se hace necesario realizar cambios estructurales en el sistema de administración educativa.
- La población estudiada demostró índices aceptables de conducción institucional pero en una forma asistemática ya que no poseen un patrón definido de liderazgo.
- Los líderes en las instituciones escolares no dan seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo.
- Se observó disparidad de criterios en cuanto a la organización y conducción institucional.
- Los docentes no tienen una base sólida de información sobre las teorías de calidad aplicadas a la escuela.
- Se observó incumplimiento de los principios de calidad de Deming por parte de los líderes.

- No se practican en su totalidad los 7 hábitos de la gente altamente efectiva entre los docentes.
- Las instituciones educativas en su mayoría no tienen declarada su misión y visión institucional.
- La mayoría de instituciones educativas desconocen la planeación estratégica como herramienta para administrar.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda como alternativa viable para elevar la efectividad del liderazgo institucional introducir los lineamientos de la planeación estratégica como un enfoque de desarrollo organizacional.
- Que los docentes practiquen continuamente los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
- Que los líderes institucionales promuevan la práctica de los 14 principios de calidad de Deming.
- Que los líderes en las instituciones educativas den seguimiento a la ejecución de los planes de trabajo en una forma real.
- Que las instituciones educativas diseñen un esquema de planificación práctico y objetivo.

- Promover entre los docentes los círculos de calidad como alternativa de capacitación constante.
- Que las instituciones educativas declaren en forma visible su misión y visión institucional.
- Que el Ministerio de Educación en sus jornadas de Renovación Pedagógica profundice contenidos referentes a las teorías de calidad aplicadas a la escuela.
- Que el Ministerio de Educación verifique la utilidad práctica de las capacitaciones.

CAPITULO VI

PROPUESTA EDUCATIVA

BASE PEDAGÓGICA

La educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. La educación durante la vida se presenta como un equilibrio, exigiendo comprenderse los seres humanos entre sí, se trata de aprender a vivir juntos conociendo mejor a los demás, su historia sus tradiciones y su espiritualidad a partir de ahí el ser humano puede crear una nueva fuerza que impulse la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos. El individuo tiene que aprender a conocer, pero teniendo en cuenta los rápidos cambios derivados de los avances de la ciencia y las nuevas formas de actividad económica y social; así también aprender a hacer, pero no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio, sino adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo. Pero sobre todo aprender a ser, desarrollando la memoria, el raciocinio, la imaginación, las aptitudes físicas, el sentido de la estética y la facilidad para comunicarse con los demás. Por consiguiente, la educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia.

La pedagogía moderna asume que todo conocimiento es una elaboración personal a partir de un intercambio dinámico con el entorno, lo que conlleva a plantear estrategias educativas específicas para que la comunidad educativa cree y se remueve en forma continua su práctica.

El papel de la escuela es muy importante para impulsar el desarrollo personal y colectivo de todos sus miembros, para ello es necesario conocer las propuestas más actuales en educación, pues solo así se podrá tener una práctica crítica, novedosa, consciente de los cambios y adecuada al nivel de desarrollo de las comunidades.

BASE PSICO-SOCIAL

No se puede intentar la formación del hombre si previamente no se ha penetrado en su estructura anímica y espiritual. El ser humano es por naturaleza un ente social con una evolución mental y un aprendizaje producto de la interacción con el medio, esta interacción debe guiarse por principios y procesos asociados a hábitos, esos hábitos son básicos y primarios. Representan la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duradero, ya que cada persona es algo único, no hay dos que sean idénticas, están sujetas a acondicionamientos o guiones sociales, son seres emocionales y su comportamiento suele estar en función de sus estados de

ánimo, del comportamiento de los demás y de las condiciones de su ambiente. Pero no significa responder en función de estos, sino tomar la iniciativa sobre la base de principios propios, consciente de sí mismo y asumiendo responsabilidad por las acciones. Las personas por tanto deben poseer valores, pensar en los demás y desarrollar relaciones que le conlleven a cumplir una misión personal, aplicando y viviendo dichos valores para priorizar sus actividades, con el objeto de ganar eficacia en el terreno personal e interpersonal.

Permitiendo a la persona poseer una actitud y mentalidad abundante, creando el auténtico deseo de que también la otra parte gane, orientando toda relación en el beneficio mutuo. Quizá lo más importante de toda interacción humana es procurar comprender primero al otro, antes de recibir la retribución de ser comprendido. A través de la auténtica comunicación empática se logra compartir de forma fidedigna, además de las palabras, las ideas e información también los sentimientos, emociones y sensibilidades ajenas.

Las personas tienen cuatro necesidades principales o características: la física o económica, la intelectual o psicológica, la social o emocional y la espiritual o del sentido de totalidad, el crear compromisos consistentes y constantes por pulir y ampliar, la capacidad en estas cuatro áreas es la clave del

perfeccionamiento continuo en todas las demás, permitiendo además alcanzar el máximo de eficacia en la aplicación de todos los hábitos de la vida.

Base de Desarrollo Organizacional.

Desde que inicia el siglo XX la educación ha sufrido una serie de panaceas, elixires mágicos y muchas otras acciones pedagógicas disfrazadas de innovaciones legítimas. Todas se han ido disipando, dejando muy poca o ninguna mejoría sustancial a su paso. Después de haber visualizado la situación de liderazgo en las escuelas del distrito en estudio se ha determinado proponer una alternativa tendiente a mejorar la efectividad de éste a través de la inserción en el sistema de elementos de la teoría de calidad bajo el enfoque de la planeación estratégica proyectada desde sus tres componentes importantes: El pensamiento estratégico que lleva a la perspectiva, la planeación a largo plazo que conduce a la posición y la planeación táctica que refleja el rendimiento.

Como líder de una institución usted se preguntará que es el pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico es la aplicación del juicio basado en experiencias para determinar direcciones futuras, coordinando las mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita avanzar satisfactoriamente a todos.

El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los desafíos futuros, tanto predecibles como impredecibles, más que prepararlo para un probable mañana único por otra parte el pensamiento estratégico incorpora la visión, valores, misión y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo es un requisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas.

Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizá sean fragmentos es el campo para soñar el futuro sin que le estorben las utilidades prácticas. En otras palabras, no solo es aceptable sino deseable planear lo que a usted le gustaría que se convirtiera su escuela, sin preocuparse de si es asequible o no.

Para dominio personal los términos se definen de la siguiente manera:

La visión es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su escuela a los ojos de sus clientes (alumnos, padres de familia y comunidad).

Los valores representan de las convicciones filosóficas de los líderes a cargo de dirigir la institución hacia el éxito. Algunos de estos valores ya están establecidos, como su posición sobre la ética, la calidad, la seguridad, la comprensión, servicio, productividad, democracia y otros.

La misión es una afirmación que describe el concepto de su institución, la naturaleza, el por que está usted en ella, a quien sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La estrategia consigna la dirección hacia la que debe avanzar su institución, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus posiciones futuras.

Se ha vuelto cada vez más evidente que para tener éxito toda institución necesita el compromiso activo de todos sus miembros. Esto es esencial para obtener la participación valiosa y el compromiso hacia el producto final en tanto el pensamiento estratégico comienza con el líder y para que sea efectivo necesita trascender al resto de la comunidad educativa. El líder debe pensar en todos con los que se relaciona, la responsabilidad del líder es identificar claramente una dirección para la empresa y entregar resultados que satisfagan a todos, demostrando un liderazgo firme, para que el proceso de pensamiento estratégico reciba la atención apropiada a todo lo largo de la institución

escolar, comunicando y obteniendo aportaciones de todos los miembros que la integran.

Para ello es importante que los líderes tengan siempre en mente la declaración de la visión de su institución con el objeto de obtener una proyección clara hacia donde se dirige la institución.

En su origen, la visión es casi por completo intuitiva es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de trabajo y para su efectividad se necesita que el líder y su equipo liberen sus sentimientos particulares y converjan en el bien común para la institución.

Para la formulación de la visión se debe de tomar en cuenta la clave para el futuro el porque ser parte de la empresa, los valores que deben ser priorizados, el efecto de la competencia a posteriori, la posición productiva total y las oportunidades cualitativas de crecimiento interno y externo.

Para que este empeño sea efectivo se recomienda su elaboración en un ambiente extraescolar, con el objeto de liberar tensiones y estimular la creatividad del equipo de trabajo. Por otra parte la difusión de la declaración de visión es importante para que toda la comunidad escolar la conozca y la practique, esto puede hacerse a través de carteles, boletines, circulares, etc.

Otro elemento importante de hacer notar es la misión de la institución la cual

establece consistentemente la claridad del propósito de toda su institución proporcionando un marco de referencia para todas las decisiones de planeación, que tomarán el líder y su equipo de trabajo en donde se manifiesta claramente la naturaleza y el concepto de la institución con el objeto de atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean vitales para el éxito de la escuela. Esta debe ser un documento visible que permita a todos enfocar sus esfuerzos de manera que sustente el propósito general de la institución, necesita ser elaborada con la participación de todo el equipo de trabajo y una vez que haya sido aprobada y establecida con claridad, debe permanecer constantemente por un período extenso.

Aunque debe ser revisada formalmente por lo menos una vez al año o cada vez que ocurra un cambio considerable en la naturaleza de la institución, no debe ser reestructurada, a menos de que ya no otorgue la guía transparente que se necesita para el futuro.

La misión al igual que la visión necesita los mismos mecanismos para su difusión.

Toda empresa genera su propia personalidad, o sea el reflejo de los valores y las convicciones de los líderes encargados de la conducción de la institución hacia un recorrido exitoso.

Las cuales no pueden obviarse, deben ser eficaces y no eficientes, para tener

acuerdos claros y abiertos sobre los valores estratégicos que le ayudarán a determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de su empresa, fijar las expectativas y comunicación hacia los demás, con cada nueva relación se abre lo que se pudiera llamar una "Cuenta Bancaria Emocional" estableciendo prioridades significativas de como se va a administrar la institución.

Es recomendable que se concentren los valores y hábitos, que tendrán un impacto mayor sobre el futuro de la institución. La practicabilidad de valores por parte del líder será una guía constante de consulta al poner en marcha su visión y misión institucional, asegurándose que estos reflejen la manera en que él funciona dentro de una base diaria de trabajo ya que de lo contrario perderá su credibilidad.

Para asegurar el avance en la dirección de la institución el líder y su equipo de trabajo deben diseñar las estrategias tendientes a la consecución de la planeación, ya que estas le proporcionaran una base sólida para la toma de decisiones que lo mantendrá enfocado en la dirección adecuada, ayudándole a evitar tendencias que podrían tentar al líder a errar el camino previsto. Por otra parte refuerza la misión y la visión, ahorra tiempo y esfuerzo, incrementa el común acuerdo sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en la institución, aumentando el interés por parte de ellos en la búsqueda más allá de lo obvio de maneras nuevas y creativas de cumplir con los desafíos que enfrentará en el futuro. Las estrategias comprenden a su vez la dirección hacia

donde ira la empresa, no como va a llegar ahí, deben ser reexaminadas regularmente para determinar si sigue siendo válida o requiere cambios más adelante. Este elemento constituye el paso final en la porción del pensamiento estratégico del proceso de planeación.

El líder junto a su equipo de trabajo deberá trazarse planes a largo plazo esto asegura la posición de la escuela en el futuro. Su importancia radica en que permite anticipar y prever las crisis y los problemas. Como resultado de la planeación a largo plazo, se reduce el riesgo de que tanto el líder como su equipo pierdan de vista los objetivos más importantes de la escuela al sumergirse en actividades cotidianas.

Ventajas de la planeación a largo plazo.

- a) Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- b) Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión, y estrategia.
- c) Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- d) Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- e) Constituye el puente para los planes a corto plazo.

f) Ahorra tiempo, reduce conflictos y fomenta la participación de todos.

La planeación a largo plazo es más un proceso analítico que un pensamiento estratégico, aunque depende bastante de lo intuitivo, la comprensión y el juicio colectivo de quienes tienen la responsabilidad del futuro de la escuela, para ello es importante tomar en cuenta elementos principales que constituyen el enfoque de la planeación a largo plazo:

Determinar de en donde se quiere estratificar los aspectos críticos que necesitan ser abordados durante un amplio período para cumplir con la misión y las estrategias.

- El alcance o impacto futuro, acá se deben abordar oportunidades y amenazas externas que puedan interferir en el cumplimiento de la misión y las estrategias.
- Los objetivos que se desean alcanzar es decir una proyección académica, clara por ejemplo "tener" o "llegar"; llegar a ser la mejor institución escolar en nuestro Distrito para el año 2,000.-
- Desarrollar planes estratégicos de acción .

Estos identifican los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia los objetivos a largo plazo. Los planes estratégicos de

acción constituyen el puente entre los planes tácticos y los planes a largo plazo.

Un paso que debe seguirse continuamente es la revisión y modificación del plan estratégico, para tener certeza de que no se ha pasado por alto algo importante. Quiere decir que la planeación es un proceso dinámico y nunca estático y se requiere estar preparado para modificar los planes y posiblemente cambiar la dirección cuando las circunstancias lo ameriten.

Para que la institución se mantenga en un plano competitivo, la determinación de las posiciones, la determinación de las posiciones futuras deben realizarse en forma integrada con todo el equipo de planeación (líder, profesores, alumnos, padres de familia, Consejo Directivo, líderes de la comunidad) con el objeto de recabar diversidad de opiniones que servirán a la efectividad práctica de la planeación; por otra parte, este proceso asegura que todos los elementos del equipo de trabajo participen y se comprometan con el futuro de la institución escolar. En este caso el líder o debe demostrar un liderazgo convincente para que el proceso de planeación a largo plazo reciba la atención adecuada en toda la institución. Este liderazgo incluye participar activamente desde el inicio en el planteamiento y en asignar el suficiente tiempo al personal para el desempeño de sus obligaciones. En algunas ocasiones el líder necesitará actuar con firmeza para fomentar la participación de los demás, así como asegurarse de que estos tomen las decisiones necesarias y de que el proceso no se estanque.

La planeación táctica toma las perspectivas determinadas mediante su pensamiento estratégico y las postras proyectadas en su planeación a largo plazo y las traduce en un rendimiento a corto plazo. La planeación táctica es mucho más analítica que intuitiva con énfasis sobre los resultados prácticos y mensurables.

La planeación táctica define con claridad que desea o que pretende lograr la institución, como y cuando se realizará esto y quien será el encargado. Es el medio a través del cual se implanta su porción del plan estratégico de su escuela. La planeación táctica consta de dos partes independientes: el plan y el proceso. El plan táctico es el documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido (por lo general un año), también incluye las acciones y los recursos específicos que necesita para lograr estos resultados.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .

Los pasos a tomar en cuenta para el desarrollo de la planeación estratégica en las instituciones escolares son:

1- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.** Consiste en como cual será la perspectiva de su escuela en el futuro; este por su parte deberá contener:

a) Misión

b) Visión

c) Valores

d) Estrategia.

a) Misión: En esta área se describe los principios y valores bajo los cuales se guiará la institución escolar por ejemplo: "Proporcionar una educación integral fundamentada en los valores humanos para formar personas que en el futuro sean capaces de alcanzar su desarrollo profesional y de esta manera contribuyan al despegue económico de sus comunidades y al proceso productivo del país".

b) Visión: Consiste en lo que usted como líder cree que debe ser el futuro de su escuela a la vista de la comunidad en general, ejemplo: Convertirse en una escuela líder"

c) Valores: Representan las convicciones filosóficas del líder y de la comunidad educativa.

Por Ejemplo: La ética, compañerismo, sinceridad, responsabilidad etc.

d) Estrategia. Esta área enfoca la dirección hacia la que debe avanzar la escuela.

Ejemplo: fundamentación de valores ¿Por qué?

2- PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.

Enfoca en ver hacia el horizonte en donde necesita estar la escuela en el presente y en el futuro.

Incorpora cuatro grandes elementos:

- Areas estratégicas críticas
- Análisis de aspectos críticos
- Objetivos a largo plazo
- Planes estratégicos de acción.

- Areas Estratégicas Críticas.

Representan aquellas grandes categorías hacia las que debe enfocarse la atención colectiva para un futuro previsible.

¿Cuáles son los lineamientos para determinar las áreas estratégicas críticas?

- de cinco identifique a ocho categorías en las que su institución debe establecer posiciones futuras.
- Incluya áreas financieras y no financieras
- Apóyese directa o indirectamente en la declaración de la misión, visión y la estrategia.

- Ejemplo de áreas estratégicas críticas.

Recursos Humanos Futuros

Proyección Comunal

Proyección Interna.

- Análisis de Aspectos Críticos

Es una evaluación de los puntos estratégicos que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y estrategia.

Valorando las fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas.

¿ Por qué es importante el análisis de asuntos críticos?

- Para elaborar una base de información que sirva para establecer objetivos realistas a largo plazo.

- Evitar decisiones prematuras.

- Fijar responsabilidades

- Priorizar inversiones.

Ejemplo de formato de análisis de asuntos críticos.

ASUNTO PERCIBIDO:

DATOS E INFORMACION:

POSIBLES RAZONES:

CONCLUSIONES:

FORMAS ALTERNAS DE ABORDAR EL ASUNTO:

LIDER:

Asunto Percibido:

Los nuevos educadores pueden aumentar la calidad de los servicios educativos.

Datos e Información:

- Nuestra escuela cuenta con suficiente extensión territorial para incrementar su infraestructura.
- Las escuelas aledañas no tienen como incrementar su infraestructura.
- Se cubren todos los niveles de Educación Básica.

Posibles Razones:

- La escuela tiene imagen en la comunidad.
- Anteriormente la escuela no trabajaba de mano con la comunidad.
- Las gestiones por cubrir todos los niveles de Educación Básica han fallado por falta de apoyo de las autoridades educativas superiores.

Conclusión

Es necesario contar con un liderazgo efectivo que gestione la inversión en las instituciones educativas. Esto requerirá la cooperación activa de toda la comunidad.

Formas Alternas de Abordar el Asunto.

- Formar alianzas estratégicas con las comunidades vecinas.
- Promover el apoyo municipal.
- Gestionar el apoyo de la empresa privada u ONGS.
- Fomentar la autogestión.

Líder: Director de escuela.

- Objetivos a largo plazo.

Representan posiciones futuras que usted desea lograr y describen lo que quiere "tener" o "llegar a ser" en un designado tiempo del futuro.

Ejemplos de objetivos a largo plazo

- Tener al menos el 50% del personal docente tecnificado [en el año]
- Contar con una infraestructura ampliada en un 50% [en el año]

Planes Estratégicos de Acción.

Identifican los principales eventos, fases o logros que deben efectuarse para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Formato de plan estratégico de acción.

Objetivo a largo plazo							
Eventos Fases y Logros Principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Retroalimentación
	Primaria	Apoyo	Inicio	Terminación	Capital	Operativos	

EJEMPLO DE PLAN ESTRATEGICO DE ACCION

Objetivo a largo plazo: Tener al menos el 50% del personal docente capacitado								
Eventos, fases y Principales	RESPONSABILIDA		CALENDARIO		RECURSOS			Mecanismos de Retro Alimentación
	Primaria	Apoyo	Inicio	Terminación	Capital	Operativos	Humanos	
- Capacitar al personal docente	Capacitación	Comité Curricular	Enero	Diciembre	€3,000.00	€1,000.00	48 Maestros.	Informes de avance por escrito

3- PLANEACIÓN TÁCTICA

Define con claridad que desea o que pretende lograr su institución, como y cuando se realizará y quien será el encargado.

El plan táctico está constituido por los siguientes elementos :

- . Area de resultados critica
- . Análisis de cuestiones criticas
- . Indicadores claves de rendimiento
- . Objetivos
- . Planes de acción
- . Revisión del plan.

La planeación táctica es la participación constante del líder y el equipo de trabajo encargado de la producción de los planes para toda la institución.

La planeación táctica proporciona una visión general de todo el proceso de planeación, y debe elaborarse al inicio del año escolar. Se debe de tomar en cuenta las áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la

institución. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas a lo largo de su plan; identifican los encabezados generales bajo los cuales se generan sus objetivos para que su supervisor los apruebe y revise periódicamente, también proporcionan una base para identificar las cuestiones críticas que tal vez sea necesario analizar antes de establecer los objetivos. Las áreas de resultados críticas son un elemento vital que ayuda al líder y a su equipo a aislar y clasificar los tipos de resultados necesarios. También proporciona continuidad en los planes de un año al siguiente, resultando las áreas esenciales de rendimiento, que pudieran no estar identificadas como cuestiones críticas actuales.

Para el establecimiento de las áreas de resultados críticas de su institución deben tomarse en cuenta los siguientes principios básicos:

- a) Identificar de 5 a 8 áreas más importantes dentro de las que su institución debe lograr resultados significativos durante el siguiente año.
- b) Identificar tanto las áreas financieras como las no financieras.
- c) Elegir áreas que apoyan de manera directa o indirecta el plan estratégico de su institución y otros planes a nivel superior.
- d) No esperar que sus áreas de resultados críticas cubran el rendimiento total

de su institución. En lugar de ello, identificar las pocas áreas vitales hacia donde se deben dirigir los esfuerzos prioritarios.

e) Darse cuenta de que muchas áreas de resultados críticas requerirán de un esfuerzo de funciones cruzadas.

f) Por lo general, cada área de resultados críticas debe estar limitada a dos o tres palabras y no debe medirse como se le ha descrito, sino que debe contener factores, factibles de medición.

Ejemplo de áreas de resultados críticas de una institución educativa.

- Calidad de los servicios educativos
- Imagen de la institución
- Desarrollo profesional del personal
- Administración de los recursos
- Relaciones humanas
- Proyección social
- Tecnología educativa.

El análisis cuestiones críticas inicia con la evaluación del rendimiento de su institución y de los problemas más importantes que deben enfrentarse durante

el período del plan táctico, también proporciona una relación clave entre sus planes estratégicos y tácticos ayudando a observar el impacto de sus suposiciones sobre lo que viene sucediendo en el entorno, al igual que sus capacidades y recursos. El análisis de problemas críticos conduce al líder y a su equipo de trabajo a conclusiones específicas y recursos de acción, alternos, en los problemas más importantes que afecten el rendimiento, por otra parte proporciona una base para seleccionar los pocos problemas vitales (por lo general de 4 a 8) constituyen una base de información a partir de la plantearan objetivos y planes de acción realistas. Ayudan a evitar decisiones prematuras mantiene el enfoque en los pocos problemas vitales, aseguran que se cumplan las necesidades a corto plazo y los vehículos excelentes para la toma de decisiones del equipo y para fijar la responsabilidad por las acciones tomadas, elimina los gastos de recursos (humanos y materiales) en problemas de bajo valor, identifica los indicadores claves de rendimiento que de otra manera podrían pasarse por alto.

Para el análisis de las cuestiones críticas hay cuatro pasos primordiales:

- 1- Identificación de los problemas.
- 2- Establecimiento de prioridades en los problemas.
- 3- Análisis de los problemas.
- 4- Resumen de los problemas.

Ejemplo de cuestiones críticas para una institución educativa.

- Necesidad de personal para atención de alumnos con problemas de aprendizaje.
- Necesidad de mayor rendimiento docente.
- Insuficiente apoyo técnico.
- Indiferencia para la toma de decisiones.

. Indicadores claves de rendimiento.

Describen que se medirá, no cuanto o cuando. Su propósito fundamental es identificar los tipos de rendimiento mensurables deseado en cada una de sus áreas de resultados críticas. Ejemplos.

- Participación en proyectos comunales.
- Cooperación dentro de la escuela.
- Programas de proyección social.

- Objetivos.

Son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro de un marco de tiempo de su plan (a corto plazo).

Ejemplo de Objetivos.

- Terminar el proyecto de capacitación docente a un costo de ₡3,000.00 colones como máximo con 48 horas de trabajo hasta - de diciembre .

. Planes de Acción.

Son los medios específicos mediante los cuales se logran los objetivos.

Factores que se deben considerar para hacer operativo el plan de acción:

- Pasos o acciones específicas que se requerirán.
- Personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
- Programas para realizar los pasos o acciones.
- Recursos que se necesitarán.
- Mecanismos de retroalimentación.

EJEMPLO DE OBJETIVO PARA PLAN TACTICO

Objetivo: Capacitar el 50% del personal docente a un costo de ₡ 3,000 colones y en un tiempo de 1 año.							
Paso de la acción	RESPONSABILIDAD		PROGRAMA		RECURSOS		Mecanismo de Retroalimentación
	Primario	Otros	Inicio	Fin	Dinero	Tiempo	
Estudiar los registros anecdóticos de cada docente	Director	Comité curricular	Enero	Febrero	₡ 50.00	4 horas	Resumen y análisis
- Identificar las áreas que necesitan capacitación.	Director	Comité curricular	Enero	Febrero	₡ 50.00	4 horas	Recomen-daciones terminadas

ANEXO N° 1

MODELO DE INSTRUMENTO APLICADO

**UNIVERSIDAD CAPITÁN GENERAL
GERARDO BARRIOS
Facultad de Ciencias y Humanidades**

Comunidad educativa: _____

Encuesta Dirigida a Personal Docente y Administrativo

OBJETIVO: Identificar la efectividad del liderazgo institucional en las escuelas de Educación Básica del Distrito Educativo 12-09 del Departamento de San Miguel.

INSTRUCCIONES:

Lea cada frase y utilizando su mejor juicio, ponga un círculo alrededor del número que indica como usted se desenvuelve, la información proporcionada será confidencial.

	Muy Pobre	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6
Demuestro amabilidad y consideración hacia los demás	1	2	3	4	5	6
Mantengo mis promesas y cumplo con mis obligaciones	1	2	3	4	5	6
No hablo en forma negativa de otras a sus espaldas.	1	2	3	4	5	6
Me es posible mantener un equilibrio entre los distintos aspectos de mi vida-trabajo, familia, amistades, etc.	1	2	3	4	5	6
Cuando trabajo en una tarea, tengo en mente las preocupaciones y necesidades de las personas para quien trabajo.	1	2	3	4	5	6
Trabajo duramente pero no hasta el agotamiento.	1	2	3	4	5	6
Estoy en control de mi vida	1	2	3	4	5	6
Canalizo mi atención hacia las cosas que puedo resolver mejor que hacia lo que está fuera de mi control.	1	2	3	4	5	6
Acepto responsabilidades por mis acciones y mi estado de ánimo, en vez de culpar a los demás o a las circunstancias.	1	2	3	4	5	6
Se lo que deseo conseguir en la vida	1	2	3	4	5	6
Me organizo y preparo de manera que se disminuye el tener que trabajar a ritmo de crisis	1	2	3	4	5	6
Comienzo cada semana con un plan claro de lo que deseo lograr.	1	2	3	4	5	6
Tengo disciplina para llevar a cabo mis planes evitando pérdidas de tiempo.	1	2	3	4	5	6
No permito que las actividades verdaderamente importantes de mi vida se pierden dentro de mis muchas ocupaciones a lo largo de mis días.	1	2	3	4	5	6
Las cosas que hago cada día son importantes y contribuyen a mis metas en la vida	1	2	3	4	5	6

	Muy pobre	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6
Me importa el éxito de los demás tanto como el mío propio	1	2	3	4	5	6
Colaboro con lo demás	1	2	3	4	5	6
Cuando resuelvo conflictos, lucho para encontrar soluciones que beneficien a todos.	1	2	3	4	5	6
Soy sensible hacia los sentimientos de los demás	1	2	3	4	5	6
Intento comprender los puntos de vista ajenos	1	2	3	4	5	6
Al escuchar, trato de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona, no solamente el mío.	1	2	3	4	5	6
Valoro y busco las ideas de los demás	1	2	3	4	5	6
Soy creativo buscando nuevas y mejores ideas y soluciones	1	2	3	4	5	6
Animo a los demás para que expresen sus opiniones.	1	2	3	4	5	6
Me importa mi salud y bienestar	1	2	3	4	5	6
Me esfuerzo para fomentar y mejorar mis relaciones con los demás	1	2	3	4	5	6
Tomo el tiempo necesario para encontrar el significado y la dicha de la vida.	1	2	3	4	5	6
Participo en la elaboración del plan escolar anual	1	2	3	4	5	6
Elaboro un plan escolar anual.	1	2	3	4	5	6
Domino la misión de la institución	1	2	3	4	5	6
Tengo clara la visión de la institución.	1	2	3	4	5	6
Participo en los comités de apoyo a la calidad de los servicios educativos.	1	2	3	4	5	6
Me proyecto a la comunidad.	1	2	3	4	5	6
Soy eficaz en la solución de problemas institucionales	1	2	3	4	5	6

	Muy pobre	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6
Creo constancia para mejorar el servicio	1	2	3	4	5	6
Ayudo a las personas a aumentar su potencial	1	2	3	4	5	6
Me importa más el avance personal que los resultados numéricos	1	2	3	4	5	6
Me adapto a las nuevas filosofías	1	2	3	4	5	6
Acepto el cambio	1	2	3	4	5	6
Fomento el trabajo en conjunto	1	2	3	4	5	6
Veo más aceptable que los demás evalúen su propio progreso.	1	2	3	4	5	6
Proyecto credibilidad dentro y fuera de la institución.	1	2	3	4	5	6
Creo en el trabajo en equipo para aumentar el potencial personal	1	2	3	4	5	6
Promuevo la mejora constante de la población	1	2	3	4	5	6
Aprendo de mis errores.	1	2	3	4	5	6
Procuro mejorar los servicios educativos constantemente.	1	2	3	4	5	6
Institucionalizo la capacidad del personal.-	1	2	3	4	5	6
Me propongo metas para que el trabajo sea más efectivo	1	2	3	4	5	6
Procuro ser un ejemplo para los demás.	1	2	3	4	5	6
Soy líder	1	2	3	4	5	6
Procuro energizar mi entorno laboral	1	2	3	4	5	6
Dirijo ayudando, no amenazando	1	2	3	4	5	6
Elimino el temor en la institución	1	2	3	4	5	6
Proyecto autoestima alta	1	2	3	4	5	6
Procuro apertura de criterios constantes	1	2	3	4	5	6
Elimino barreras entre el personal	1	2	3	4	5	6
Combino talentos y oportunidades	1	2	3	4	5	6
Creo un ambiente de integración en toda la institución.	1	2	3	4	5	6

	Muy pobre	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6
Comparto responsabilidades y recompensas con el						
Personal.	1	2	3	4	5	6
Elimino calificativos cualitativos y cuantitativos	1	2	3	4	5	6
Propongo metas para mejorar el sistema.	1	2	3	4	5	6
Enfoco la atención la calidad del progreso.	1	2	3	4	5	6
Elimino las cuotas numéricas	1	2	3	4	5	6
Comprendo el ritmo personal de trabajo.	1	2	3	4	5	6
Estoy orgulloso de mi trabajo	1	2	3	4	5	6
Creo amplitud en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
Procuró estar en armonía con los demás.	1	2	3	4	5	6
Promuevo la autosuperación.	1	2	3	4	5	6
Elimino paradigmas	1	2	3	4	5	6
Busco el beneficio mutuo entre el personal.	1	2	3	4	5	6
Promuevo acciones para mejorar la infraestructura .	1	2	3	4	5	6
Procuró mejorar culturalmente la comunidad educativa	1	2	3	4	5	6
Integro a la comunidad para lograr su transformación	1	2	3	4	5	6

ANEXO N°2
TABLA N°. 13. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE CUENTA
BANCARIA EMOCIONAL

Sujetos	x
1	5
2	2
3	2
4	4
5	2
6	3
7	2
8	3
9	3
10	4
11	4
12	2
13	3
14	3
15	2
16	1
17	3
18	2
19	2
20	2
21	2
22	2
23	4
24	2
25	3
26	3
27	2
28	3
29	3
30	2

Sujetos	x
31	3
32	2
33	3
34	3
35	2
36	3
37	3
38	2
39	3
40	4
41	3
42	3
43	3
44	2
45	2
46	2
47	2
48	4
49	3
50	3
51	3
52	4
53	2
54	2
55	3
56	2
57	2
58	3
59	2
60	2

Sujetos	x
61	2
62	2
63	4
64	2
65	2
66	2
67	3
68	3
69	3
70	3
71	2
72	3
73	3
74	3
75	3
76	2
77	3
78	2
79	4
80	4
81	5
82	5
83	4
84	4
85	6
86	2
87	5
88	2
89	3
90	3
91	3

ANEXO N°2-1

TABLA N°. 13.1 . Frecuencia de Datos de la Cuenta Bancaria Emocional.

Crterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	1
Pobre	2	37
Regular	3	36
Bueno	4	12
Muy Bueno	5	4
Excelente	6	1
	Σ	91

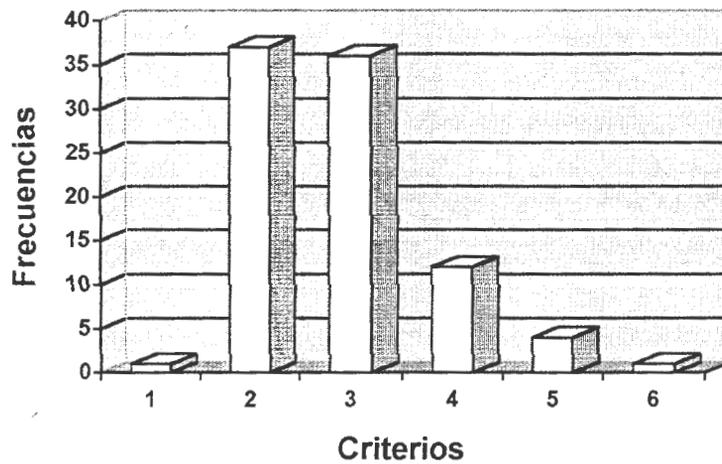


Figura N° 6.

Representa las Frecuencias absolutas de la situación de la Cuenta Bancaria Emocional correspondiente al personal docente del Distrito Educativo 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°3
TABLA N° 14. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE EQUILIBRIO VITAL

Sujetos	x
1	5
2	2
3	3
4	4
5	3
6	3
7	1
8	3
9	3
10	3
11	3
12	3
13	3
14	3
15	3
16	2
17	4
18	4
19	3
20	2
21	2
22	3
23	2
24	2
25	4
26	2
27	3
28	4
29	2
30	1

Sujetos	x
31	4
32	4
33	4
34	2
35	2
36	4
37	5
38	3
39	3
40	4
41	3
42	2
43	3
44	3
45	2
46	3
47	3
48	3
49	2
50	2
51	4
52	3
53	3
54	3
55	3
56	3
57	2
58	3
59	2
60	2

Sujetos	x
61	2
62	3
63	3
64	3
65	3
66	3
67	3
68	3
69	3
70	3
71	3
72	3
73	2
74	3
75	3
76	3
77	3
78	3
79	4
80	3
81	4
82	4
83	5
84	3
85	6
86	2
87	5
88	2
89	2
90	3
91	3

ANEXO N° 3.1

TABLA N° 14.1. Frecuencia de Datos del Equilibrio Vital.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	2
Pobre	2	21
Regular	3	49
Bueno	4	14
Muy Bueno	5	4
Excelente	6	1
	Σ	91

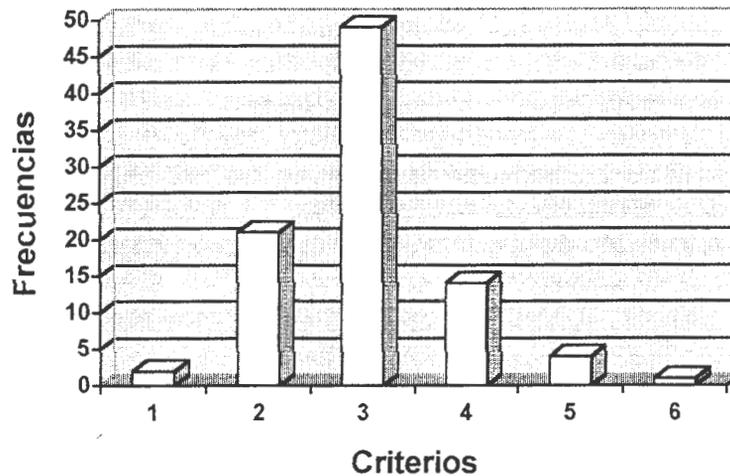


Figura N° 7.

Representa la Frecuencia absoluta de la situación del equilibrio vital correspondiente al personal Docente del Distrito Educativo 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°4
TABLA N° 15. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DEL HABITO
N° 1 PROACTIVO

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}		
1	3	31	2	61	2
2	3	32	3	62	2
3	3	33	3	63	2
4	3	34	3	64	2
5	3	35	3	65	3
6	5	36	3	66	3
7	2	37	5	67	2
8	3	38	2	68	3
9	3	39	3	69	2
10	1	40	2	70	2
11	3	41	3	71	3
12	3	42	3	72	2
13	3	43	3	73	2
14	4	44	3	74	3
15	4	45	4	75	3
16	3	46	3	76	2
17	3	47	3	77	3
18	3	48	2	78	4
19	3	49	3	79	4
20	3	50	2	80	2
21	3	51	3	81	4
22	4	52	3	82	5
23	3	53	3	83	5
24	4	54	2	84	3
25	3	55	3	85	5
26	4	56	3	86	3
27	2	57	2	87	5
28	3	58	3	88	2
29	3	59	3	89	2
30	3	60	2	90	3
				91	3

ANEXO N° 4.1

TABLA N° 15.1. Frecuencia de Datos del Hábito N° 1

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	1
Pobre	2	23
Regular	3	52
Bueno	4	9
Muy Bueno	5	6
Excelente	6	0
	Σ	91

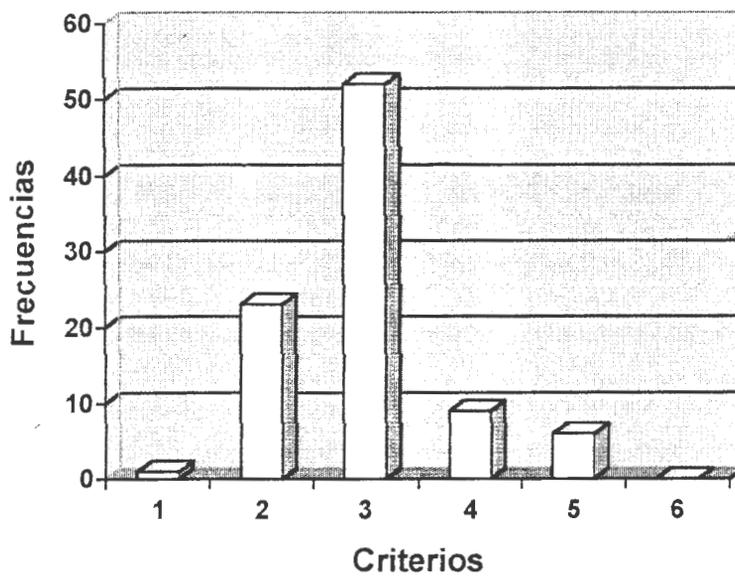


Figura N° 8.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Hábito N° 1 (proactividad) correspondiente al Personal Docente del Distrito Educativo 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°5
TABLA N° 16. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DEL HABITO
N° 2 EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE

Sujetos	x
1	4
2	3
3	5
4	3
5	2
6	4
7	2
8	2
9	3
10	2
11	4
12	4
13	3
14	3
15	3
16	5
17	3
18	4
19	2
20	3
21	3
22	3
23	2
24	2
25	3
26	4
27	2
28	3
29	4
30	3

Sujetos	x
31	5
32	3
33	3
34	3
35	3
36	3
37	3
38	3
39	3
40	1
41	4
42	4
43	3
44	4
45	3
46	4
47	3
48	3
49	2
50	5
51	3
52	2
53	2
54	3
55	3
56	4
57	3
58	3
59	3
60	3

Sujetos	x
61	3
62	3
63	3
64	3
65	3
66	5
67	3
68	4
69	2
70	2
71	2
72	3
73	3
74	3
75	4
76	2
77	4
78	4
79	3
80	4
81	4
82	5
83	4
84	5
85	3
86	3
87	5
88	3
89	3
90	3
91	3

ANEXO N° 5-1

TABLA N° 16.1. Frecuencia de Datos del Hábito N° 2.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	1
Pobre	2	15
Regular	3	48
Bueno	4	19
Muy Bueno	5	8
Excelente	6	0
	Σ	91

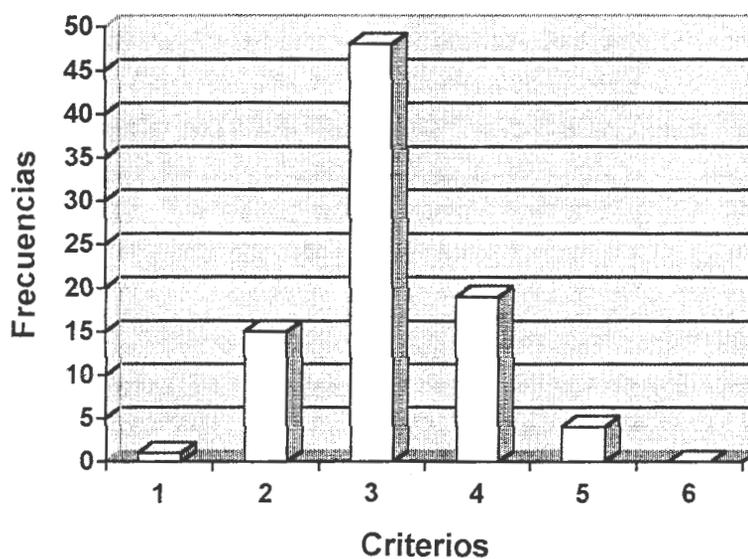


Figura N° 9.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Hábito N° 2 (Empezar con un fin en mente Correspondiente al Personal Docente del Distrito Educativo 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°6
TABLA N° 7. PROMEDIO GENERAL D E FRECUENCIA DEL HABITO
N° 3 : PRIMERO LO PRIMERO

Sujetos	x
1	2
2	3
3	1
4	3
5	4
6	4
7	2
8	3
9	5
10	2
11	2
12	3
13	4
14	5
15	3
16	4
17	4
18	3
19	2
20	2
21	5
22	2
23	2
24	3
25	4
26	3
27	4
28	3
29	3
30	3

Sujetos	x
31	5
32	4
33	5
34	3
35	3
36	4
37	3
38	3
39	3
40	2
41	4
42	4
43	3
44	2
45	3
46	1
47	3
48	3
49	3
50	3
51	3
52	3
53	3
54	2
55	3
56	2
57	2
58	3
59	4
60	2

Sujetos	x
61	3
62	4
63	3
64	3
65	2
66	2
67	3
68	3
69	1
70	3
71	2
72	3
73	3
74	2
75	3
76	3
77	3
78	3
79	4
80	3
81	4
82	4
83	5
84	3
85	5
86	3
87	5
88	3
89	2
90	4
91	3

ANEXO N° 6-1

TABLA N° 17.1. Frecuencia de Datos del Hábito N° 3.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	3
Pobre	2	19
Regular	3	43
Bueno	4	18
Muy Bueno	5	8
Excelente	6	0
	Σ	91

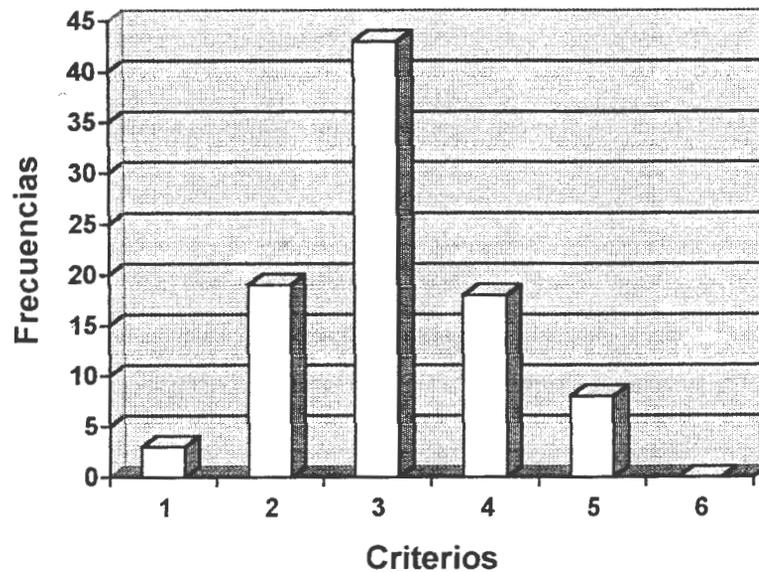


Figura N° 10.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Hábito N°3 (Primero lo Primero) Correspondiente al personal Docentes del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°7
TABLA N° 18. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DEL HABITO
N° 4: GANAR GANAR

Sujetos	x
1	4
2	3
3	3
4	4
5	2
6	2
7	1
8	2
9	3
10	2
11	2
12	2
13	2
14	2
15	2
16	3
17	2
18	4
19	3
20	2
21	5
22	2
23	2
24	3
25	5
26	3
27	6
28	2
29	3
30	2

Sujetos	x
31	3
32	3
33	3
34	5
35	3
36	3
37	3
38	3
39	4
40	2
41	2
42	1
43	2
44	3
45	2
46	3
47	4
48	3
49	2
50	3
51	3
52	3
53	2
54	2
55	3
56	3
57	2
58	3
59	3
60	2

Sujetos	x
61	3
62	2
63	3
64	2
65	2
66	2
67	2
68	3
69	3
70	5
71	3
72	2
73	3
74	3
75	3
76	3
77	3
78	3
79	4
80	3
81	3
82	5
83	5
84	4
85	6
86	3
87	5
88	3
89	2
90	2
91	3

ANEXO N° 7-1

TABLA N° 18-1. Frecuencia de Datos del Hábito N° 4.

Crterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	2
Pobre	2	32
Regular	3	41
Bueno	4	7
Muy Bueno	5	7
Excelente	6	2
	Σ	91

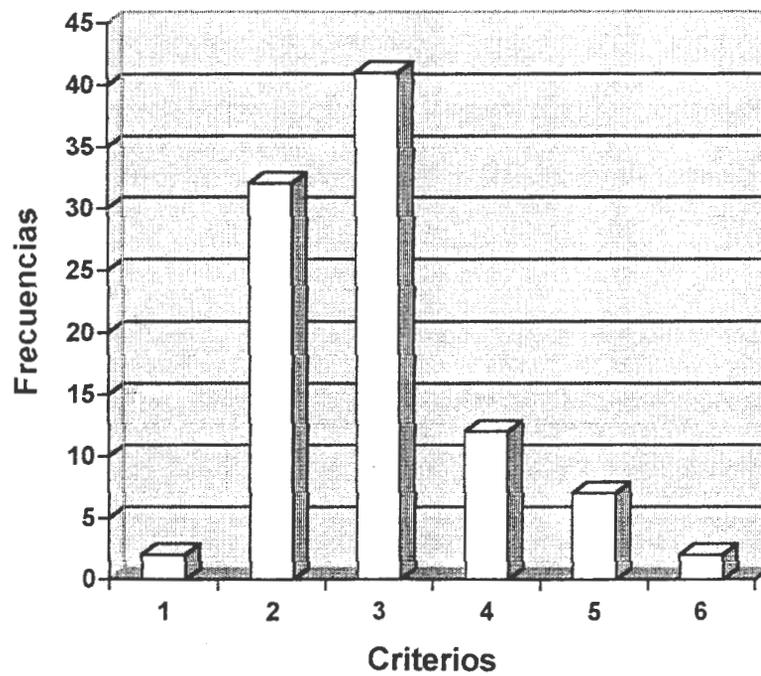


Figura N° 11.

Representa la frecuencia absoluta de la Situación del Hábito N° 4. (Ganar/ganar) correspondiente a los Docentes del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°8
TABLA N° 19. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE HABITO
N° 5: COMPRENDER SER COMPRENDIDO

Sujetos	\bar{x}
1	3
2	4
3	3
4	4
5	3
6	4
7	4
8	4
9	3
10	3
11	3
12	3
13	2
14	5
15	2
16	4
17	5
18	2
19	3
20	2
21	3
22	1
23	3
24	3
25	5
26	4
27	4
28	3
29	5
30	3

Sujetos	\bar{x}
31	3
32	4
33	6
34	4
35	3
36	4
37	3
38	5
39	3
40	1
41	3
42	2
43	3
44	3
45	3
46	4
47	4
48	3
49	3
50	4
51	3
52	3
53	3
54	3
55	3
56	3
57	3
58	3
59	2
60	3

Sujetos	\bar{x}
61	4
62	2
63	3
64	4
65	2
66	3
67	2
68	3
69	3
70	3
71	3
72	3
73	3
74	5
75	2
76	2
77	2
78	3
79	4
80	4
81	4
82	5
83	5
84	4
85	6
86	3
87	5
88	2
89	3
90	4
91	3

ANEXO N° 8-1

TABLA n° 18-1. Frecuencia de los Datos del Hábito N° 5.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	2
Pobre	2	13
Regular	3	44
Bueno	4	21
Muy Bueno	5	9
Excelente	6	2
	Σ	91

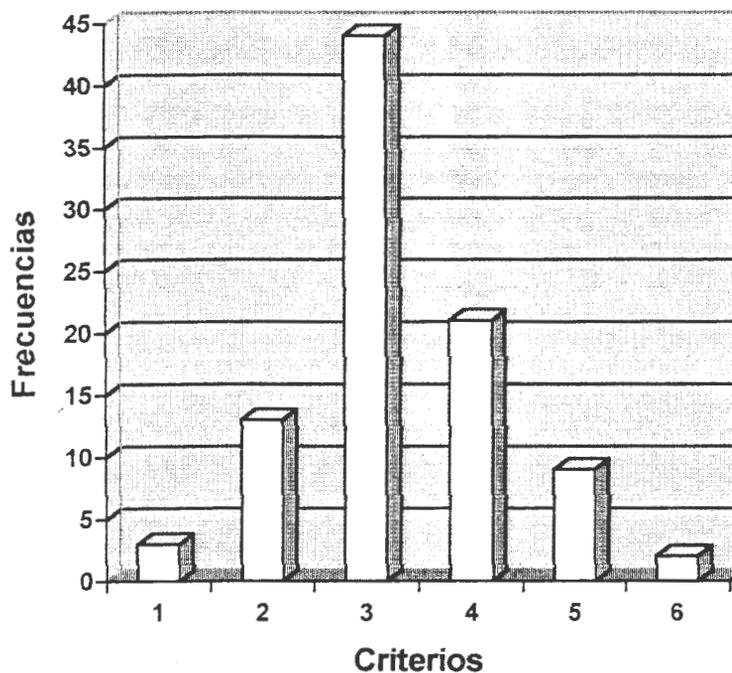


Figura N° 12.

Representa las frecuencias absolutas de la Situación del Hábito N° 5. (Comprender ser comprendido) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°9
TABLA N° 20. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DEL HABITO
N°6: SINERGIA

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}
1	4	31	3	61	3
2	4	32	3	62	3
3	4	33	5	63	4
4	4	34	2	64	3
5	3	35	5	65	3
6	2	36	4	66	3
7	3	37	3	67	3
8	3	38	4	68	3
9	3	39	4	69	3
10	3	40	2	70	2
11	3	41	4	71	3
12	3	42	4	72	4
13	3	43	3	73	4
14	3	44	3	74	4
15	4	45	3	75	3
16	5	46	3	76	3
17	4	47	3	77	4
18	4	48	4	78	4
19	2	49	3	79	3
20	3	50	4	80	4
21	4	51	4	81	4
22	2	52	2	82	5
23	3	53	2	83	4
24	2	54	3	84	5
25	4	55	3	85	3
26	4	56	3	86	5
27	3	57	2	87	3
28	4	58	4	88	3
29	5	59	4	89	3
30	2	60	3	90	3
				91	3

ANEXO N° 9-1

TABLA N° 20.1 . Frecuencia de Datos del Hábito N° 6.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	11
Regular	3	44
Bueno	4	29
Muy Bueno	5	7
Excelente	6	0
	Σ	91

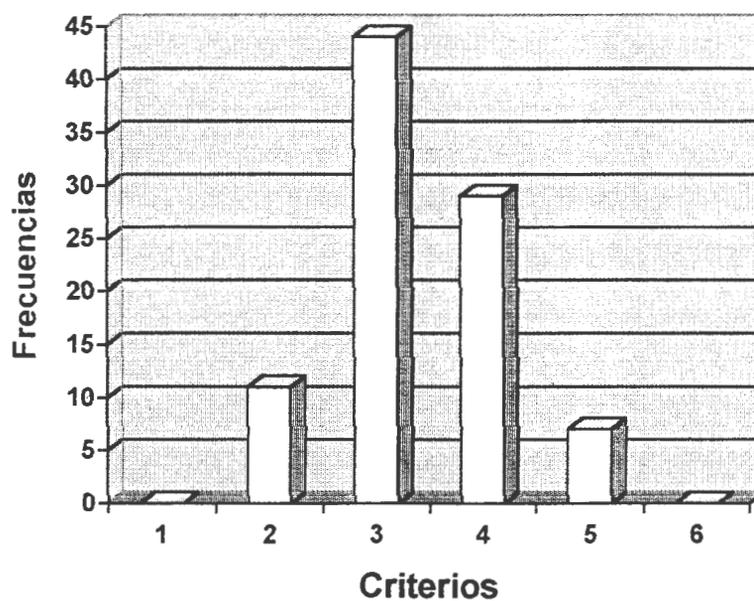


Figura N° 13.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Hábito N° 6. (Sinergia) correspondiente al Personal Docentes del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°10
TABLA N°21. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE HABITO
N° 7: AFILADO DE SIERRA

Sujetos	\bar{x}
1	3
2	3
3	3
4	3
5	3
6	4
7	3
8	3
9	4
10	4
11	1
12	4
13	4
14	3
15	4
16	3
17	4
18	3
19	2
20	3
21	4
22	2
23	5
24	4
25	4
26	3
27	1
28	4
29	5
30	4

Sujetos	\bar{x}
31	4
32	2
33	3
34	2
35	4
36	4
37	2
38	3
39	3
40	1
41	4
42	4
43	3
44	4
45	2
46	4
47	3
48	4
49	4
50	3
51	3
52	3
53	2
54	3
55	3
56	3
57	3
58	2
59	3
60	3

Sujetos	\bar{x}
61	3
62	3
63	3
64	3
65	2
66	3
67	3
68	3
69	3
70	3
71	2
72	3
73	3
74	3
75	3
76	3
77	3
78	2
79	4
80	3
81	4
82	5
83	5
84	4
85	6
86	3
87	6
88	2
89	4
90	2
91	4

ANEXO N° 10-1

TABLA N° 21.1. Frecuencia de Datos del Hábito N° 7

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	3
Pobre	2	14
Regular	3	42
Bueno	4	26
Muy Bueno	5	4
Excelente	6	2
	Σ	91

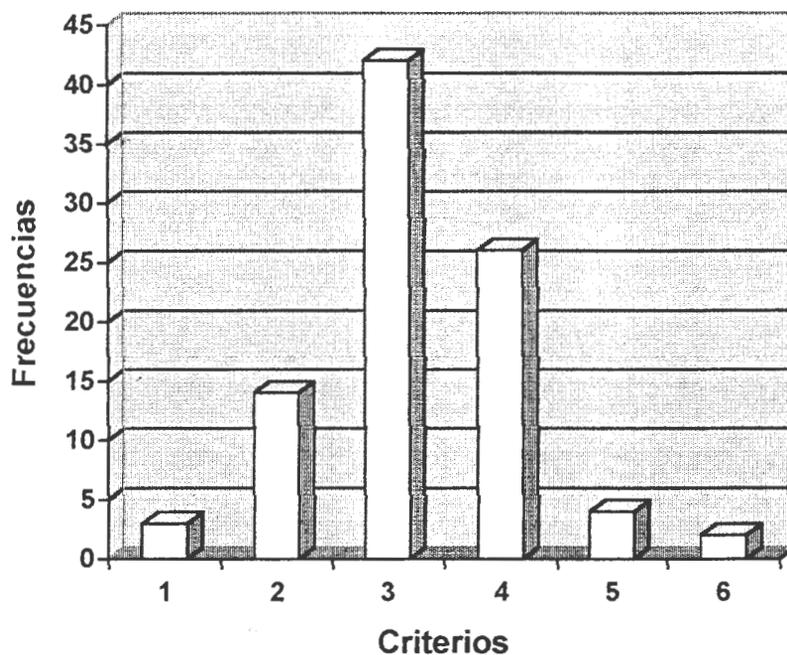


Figura N° 14.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Hábito N° 7. (Afilando la Sierra) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°11
TABLA N° 22. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PLANEACION

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}
1	3	31	3	61	3
2	3	32	4	62	3
3	3	33	5	63	3
4	2	34	2	64	3
5	3	35	4	65	3
6	3	36	4	66	3
7	4	37	3	67	3
8	3	38	2	68	4
9	4	39	5	69	2
10	4	40	2	70	2
11	4	41	4	71	3
12	4	42	3	72	2
13	3	43	4	73	3
14	5	44	3	74	3
15	5	45	3	75	3
16	5	46	4	76	3
17	5	47	2	77	4
18	3	48	4	78	2
19	3	49	3	79	4
20	5	50	4	80	3
21	3	51	4	81	5
22	2	52	3	82	5
23	4	53	3	83	5
24	4	54	3	84	3
25	4	55	3	85	5
26	3	56	3	86	3
27	3	57	3	87	5
28	2	58	3	88	3
29	5	59	4	89	4
30	4	60	3	90	3
				91	3

ANEXO N° 11-1

TABLA N° 21.1 . Frecuencia de Datos de la Planeación.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	11
Regular	3	44
Bueno	4	23
Muy Bueno	5	13
Excelente	6	0
	Σ	91

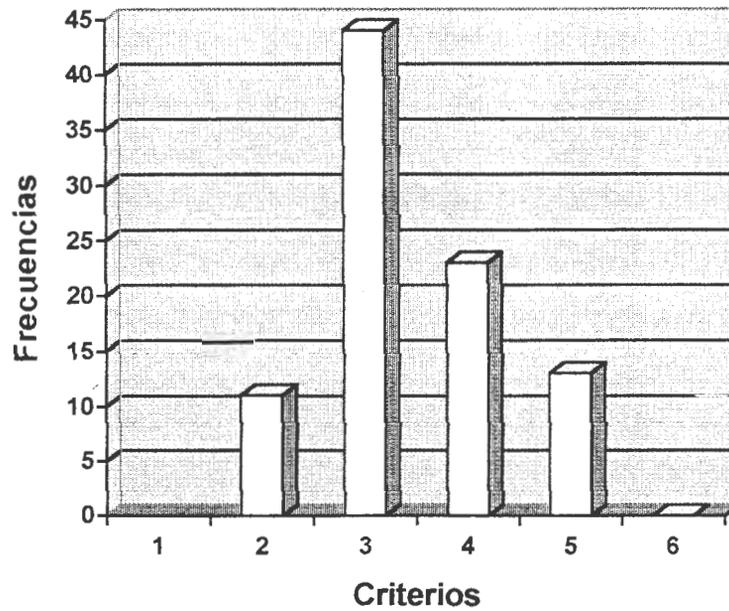


Figura N° 15.

Representa las frecuencias absolutas de la Planeación correspondiente al personal docente del Distrito Educativo 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°12
TABLA N° 23. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 1 CREAR CONSTANCIA EN EL PROPOSITO

Sujetos	x
1	2
2	3
3	2
4	2
5	4
6	2
7	4
8	4
9	5
10	4
11	3
12	4
13	3
14	3
15	3
16	2
17	2
18	3
19	2
20	2
21	4
22	3
23	5
24	3
25	5
26	3
27	2
28	2
29	4
30	3

Sujetos	x
31	3
32	3
33	3
34	3
35	3
36	5
37	4
38	3
39	3
40	2
41	4
42	3
43	3
44	2
45	4
46	2
47	3
48	3
49	2
50	3
51	3
52	2
53	2
54	2
55	3
56	3
57	3
58	3
59	2
60	3

Sujetos	x
61	3
62	3
63	3
64	3
65	3
66	4
67	3
68	3
69	2
70	4
71	3
72	3
73	3
74	2
75	3
76	4
77	2
78	3
79	4
80	3
81	3
82	4
83	4
84	1
85	5
86	3
87	4
88	3
89	2
90	3
91	3

ANEXO N° 12-1

TABLA N° 23.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 1

Crterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	1
Pobre	2	21
Regular	3	46
Bueno	4	18
Muy Bueno	5	5
Excelente	6	0
	Σ	91

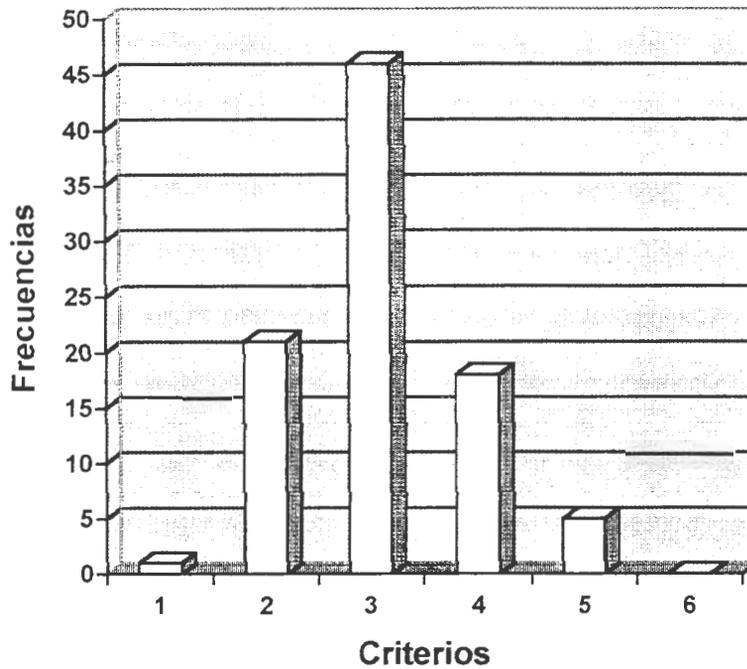


Figura N° 16.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del principio N°1 (Crear constancia en el propósito) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°13

**Tabla n° 24. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 2: ADOPTAR UNA NUEVA FILOSOFIA**

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}
1	3	31	5	61	3
2	2	32	2	62	3
3	3	33	4	63	3
4	4	34	3	64	3
5	2	35	5	65	3
6	2	36	6	66	3
7	3	37	4	67	3
8	3	38	3	68	4
9	3	39	2	69	3
10	2	40	2	70	4
11	2	41	3	71	4
12	2	42	2	72	3
13	5	43	2	73	4
14	3	44	2	74	2
15	4	45	5	75	2
16	3	46	2	76	4
17	3	47	3	77	3
18	3	48	2	78	3
19	2	49	3	79	5
20	2	50	3	80	4
21	3	51	3	81	4
22	3	52	3	82	5
23	5	53	3	83	5
24	4	54	3	84	3
25	4	55	3	85	4
26	3	56	3	86	3
27	3	57	3	87	5
28	2	58	3	88	3
29	2	59	3	89	2
30	4	60	3	90	2
				91	3

ANEXO N° 13-1

TABLA N° 24.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 2.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	21
Regular	3	45
Bueno	4	15
Muy Bueno	5	9
Excelente	6	1
	Σ	91

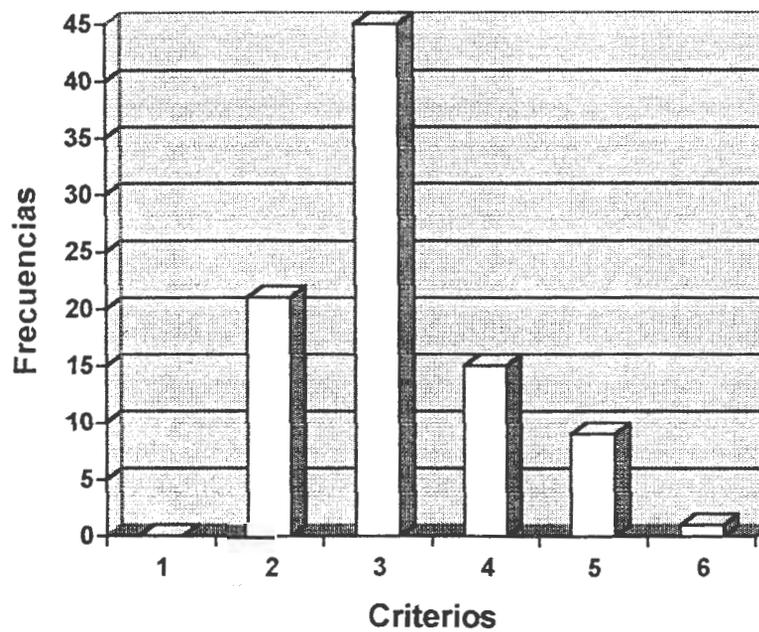


Figura N° 17.

Represente las frecuencias absolutas de la situación del Principio N° 2 (Adoptar una nueva filosofía), correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel .

ANEXO N°14
TABLA N° 5. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 3: NO DEPENDER DE LA INSPECCION.

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}
1	3	31	4	61	3
2	3	32	5	62	3
3	4	33	4	63	3
4	4	34	4	64	3
5	4	35	4	65	3
6	2	36	3	66	4
7	3	37	4	67	3
8	3	38	5	68	3
9	3	39	2	69	2
10	2	40	2	70	4
11	3	41	4	71	4
12	3	42	3	72	3
13	4	43	2	73	3
14	4	44	5	74	3
15	5	45	4	75	3
16	4	46	3	76	3
17	3	47	3	77	3
18	2	48	3	78	4
19	3	49	2	79	3
20	2	50	4	80	4
21	2	51	4	81	4
22	2	52	3	82	5
23	4	53	2	83	6
24	3	54	2	84	5
25	3	55	3	85	4
26	4	56	3	86	6
27	3	57	3	87	3
28	3	58	2	88	6
29	3	59	2	89	3
30	4	60	3	90	3
				91	3

ANEXO N° 14-1

TABLA N° 25.1. Frecuencia de Datos del principio N° 3

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	16
Regular	3	40
Bueno	4	26
Muy Bueno	5	6
Excelente	6	3
	Σ	91

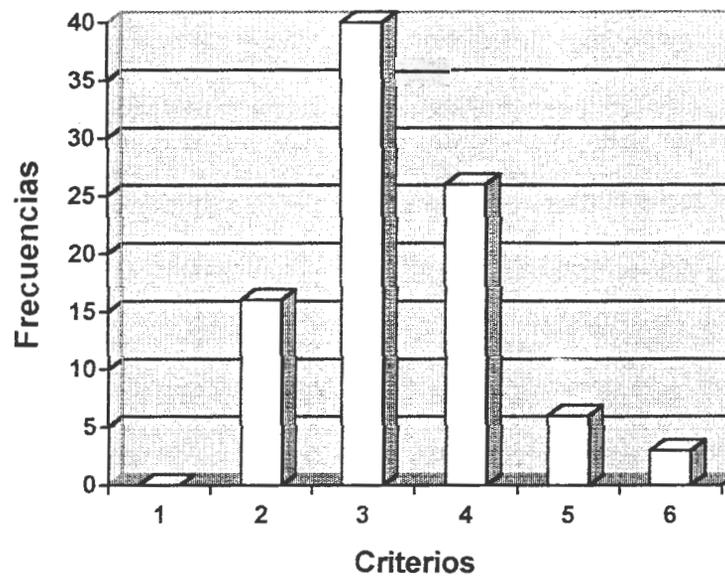


Figura N° 18.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del principio N° 3. (No depender de la Inspección) correspondientes al Personal Docentes del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°15

**TABLA N° 26. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N°4: TERMINE DE HACER NEGOCIOS EN BASE A
PRECIOS SOLAMENTE**

Sujetos	\bar{x}
1	3
2	2
3	3
4	4
5	3
6	3
7	3
8	4
9	3
10	1
11	3
12	2
13	1
14	4
15	5
16	5
17	4
18	2
19	4
20	3
21	2
22	2
23	5
24	3
25	4
26	4
27	3
28	3
29	1
30	4

Sujetos	\bar{x}
31	4
32	5
33	4
34	5
35	4
36	2
37	4
38	2
39	2
40	3
41	3
42	3
43	3
44	3
45	3
46	2
47	3
48	3
49	3
50	3
51	3
52	2
53	3
54	3
55	2
56	3
57	2
58	3
59	2
60	3

Sujetos	\bar{x}
61	3
62	3
63	4
64	4
65	2
66	4
67	3
68	3
69	2
70	3
71	3
72	4
73	4
74	3
75	3
76	3
77	3
78	3
79	3
80	4
81	4
82	5
83	5
84	5
85	4
86	6
87	3
88	5
89	3
90	3
91	4

ANEXO N° 15-1

TABLA N° 26.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 4

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	3
Pobre	2	15
Regular	3	42
Bueno	4	21
Muy Bueno	5	9
Excelente	6	1
	Σ	91

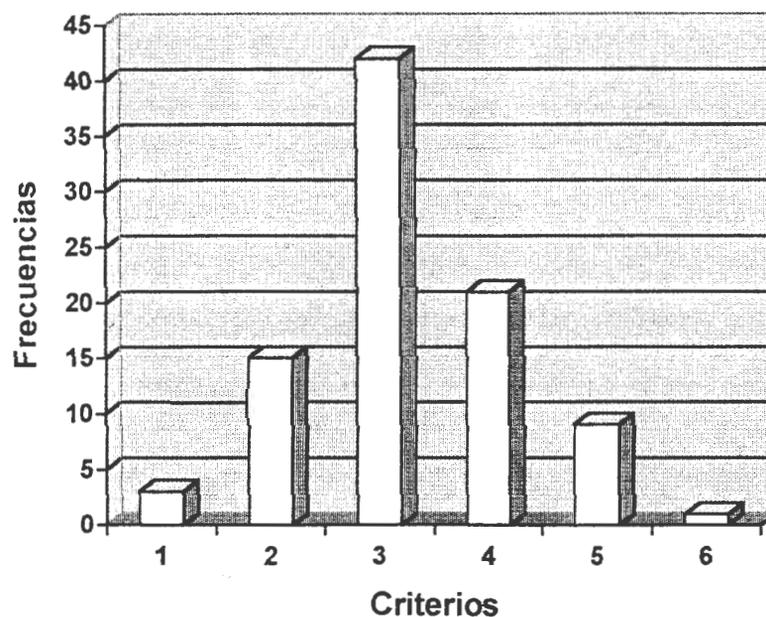


Figura N° 19.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Principio N° 4. (Termine de hacer negocios en base a precios solamente) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°16
TABLA N° 27. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 5: MEJORE EL SISTEMA DE PRODUCCION Y
SERVICIO CONSTANTEMENTE

Sujetos	x
1	3
2	3
3	3
4	4
5	3
6	4
7	4
8	3
9	2
10	2
11	2
12	3
13	2
14	4
15	4
16	4
17	5
18	3
19	4
20	4
21	3
22	2
23	5
24	3
25	4
26	4
27	3
28	3
29	2
30	2

Sujetos	x
31	3
32	4
33	5
34	5
35	4
36	4
37	2
38	2
39	3
40	2
41	3
42	2
43	3
44	3
45	4
46	3
47	3
48	3
49	3
50	4
51	4
52	3
53	2
54	2
55	3
56	3
57	3
58	3
59	3
60	3

Sujetos	x
61	3
62	3
63	3
64	3
65	3
66	3
67	3
68	3
69	3
70	3
71	3
72	4
73	3
74	2
75	4
76	3
77	3
78	2
79	5
80	3
81	5
82	5
83	5
84	3
85	6
86	3
87	5
88	3
89	3
90	3
91	2

ANEXO N° 16-1

TABLA N° 27.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 5.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	16
Regular	3	47
Bueno	4	17
Muy Bueno	5	10
Excelente	6	1
	Σ	91

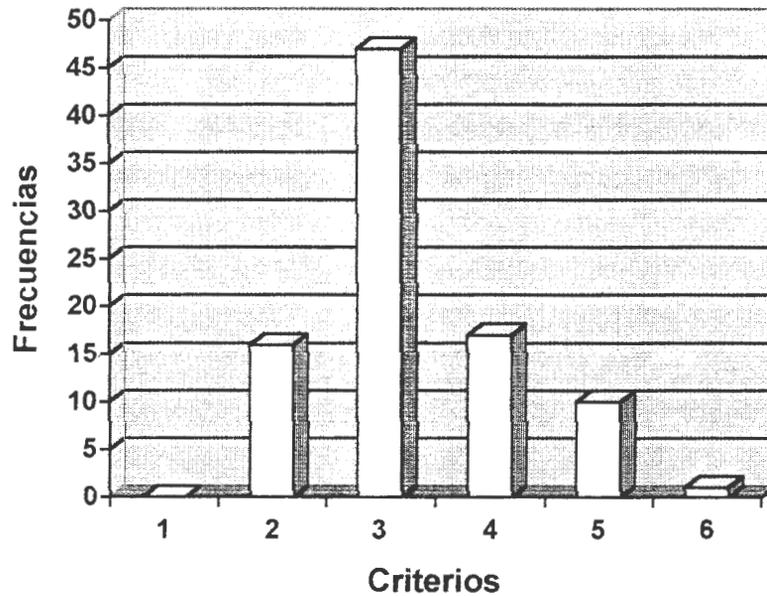


Figura N° 20.

Representa las Frecuencias absolutas de la situación del principio N° 5 (Mejore el sistema de Producción y servicio Constantemente) correspondiente Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°17
TABLA N° 28. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N°6: INSTITUCIONALICE LA CAPACITACION.

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}
1	2	31	4	61	3
2	3	32	4	62	3
3	3	33	4	63	3
4	5	34	5	64	3
5	2	35	4	65	3
6	3	36	4	66	3
7	3	37	2	67	3
8	4	38	2	68	2
9	3	39	3	69	3
10	3	40	3	70	3
11	3	41	4	71	3
12	3	42	2	72	3
13	3	43	4	73	4
14	2	44	4	74	3
15	5	45	2	75	3
16	5	46	3	76	3
17	4	47	2	77	3
18	2	48	3	78	3
19	5	49	2	79	4
20	3	50	3	80	3
21	2	51	3	81	4
22	1	52	3	82	5
23	4	53	2	83	5
24	3	54	4	84	4
25	4	55	3	85	5
26	3	56	3	86	3
27	3	57	3	87	6
28	3	58	3	88	3
29	3	59	2	89	3
30	2	60	3	90	2
				91	3

ANEXO N° 17-1

TABLA N° 28.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 6.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	1
Pobre	2	17
Regular	3	48
Bueno	4	17
Muy Bueno	5	7
Excelente	6	1
	Σ	91

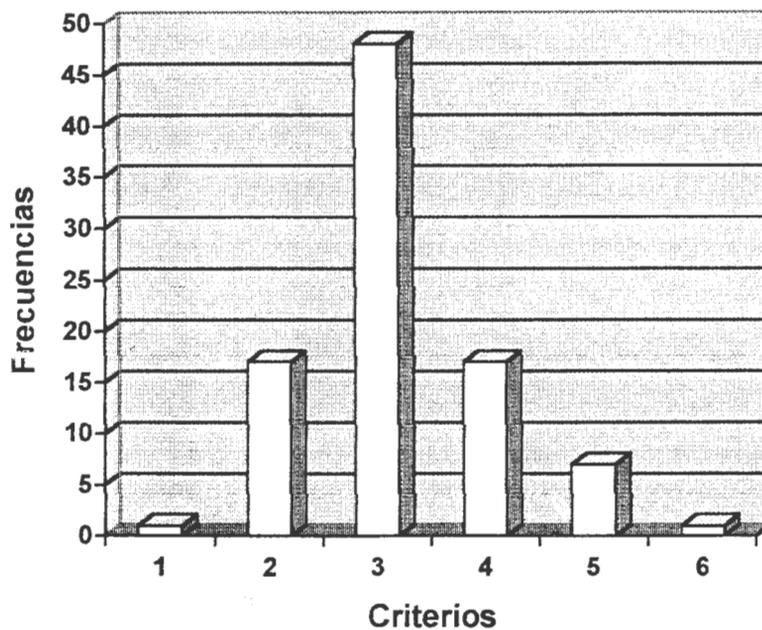


Figura N° 21.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Principio N° 6 (Institucionalice la capacitación) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°18
TABLA N° 29. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 7: INSTITUCIONALICE EL LIDERAZGO

Sujetos	x	Sujetos	x	Sujetos	x
1	3	31	4	61	3
2	4	32	4	62	3
3	3	33	3	63	2
4	2	34	4	64	3
5	2	35	3	65	3
6	2	36	3	66	3
7	3	37	3	67	3
8	2	38	4	68	3
9	3	39	4	69	3
10	3	40	3	70	3
11	2	41	2	71	3
12	3	42	3	72	3
13	2	43	2	73	2
14	2	44	3	74	3
15	5	45	3	75	3
16	5	46	2	76	2
17	5	47	4	77	3
18	3	48	3	78	3
19	3	49	3	79	5
20	2	50	4	80	4
21	3	51	2	81	4
22	3	52	3	82	4
23	4	53	2	83	4
24	3	54	3	84	3
25	4	55	3	85	5
26	2	56	3	86	2
27	3	57	3	87	5
28	2	58	3	88	3
29	4	59	3	89	5
30	3	60	3	90	3
				91	3

ANEXO N° 18-1

TABLA N° 29.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 7

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	18
Regular	3	50
Bueno	4	16
Muy Bueno	5	7
Excelente	6	0
	Σ	91

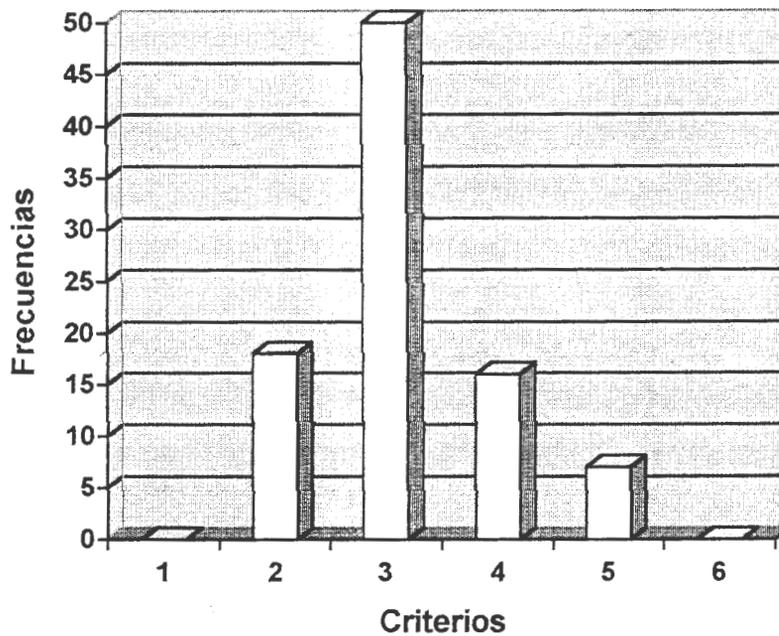


Figura N° 22.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Principio N° 7. (Institucionalizar el Liderazgo) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°19
TABLA N° 30. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 8: ELIMINE EL TEMOR

Sujetos	x
1	3
2	3
3	3
4	4
5	4
6	3
7	2
8	3
9	2
10	2
11	3
12	3
13	2
14	2
15	3
16	2
17	2
18	3
19	3
20	3
21	3
22	3
23	3
24	4
25	5
26	3
27	3
28	3
29	3
30	3

Sujetos	x
31	5
32	2
33	3
34	4
35	2
36	3
37	3
38	2
39	3
40	3
41	2
42	2
43	2
44	2
45	3
46	3
47	3
48	2
49	3
50	3
51	4
52	3
53	3
54	2
55	4
56	3
57	3
58	3
59	3
60	3

Sujetos	x
61	2
62	3
63	3
64	4
65	2
66	2
67	4
68	3
69	3
70	4
71	3
72	3
73	3
74	3
75	3
76	3
77	3
78	3
79	4
80	4
81	4
82	4
83	5
84	3
85	5
86	2
87	5
88	3
89	3
90	3
91	3

ANEXO N° 19-1

TABLA N° 30. Frecuencia de Datos Principio N° 8.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	20
Regular	3	54
Bueno	4	12
Muy Bueno	5	5
Excelente	6	0
	Σ	91

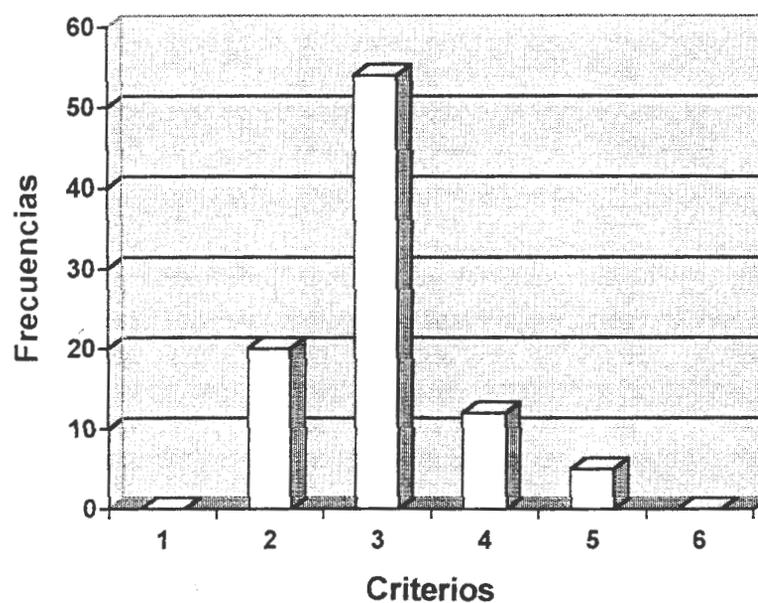


Figura N° 23.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Principio N° 8 (Elimine el temor) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°20

**TABLA N° 31. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N°9: ELIMINE BARRERAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS**

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}
1	2	31	4	61	3
2	3	32	4	62	3
3	4	33	4	63	3
4	3	34	4	64	3
5	4	35	4	65	4
6	2	36	4	66	3
7	3	37	3	67	3
8	3	38	2	68	4
9	3	39	4	69	3
10	3	40	3	70	3
11	2	41	2	71	34
12	2	42	3	72	3
13	3	43	3	73	3
14	4	44	2	74	3
15	3	45	3	75	3
16	4	46	3	76	4
17	3	47	3	77	3
18	4	48	2	78	3
19	3	49	3	79	3
20	4	50	3	80	3
21	3	51	4	81	3
22	3	52	3	82	3
23	2	53	3	83	5
24	5	54	3	84	3
25	4	55	3	85	5
26	4	56	3	86	3
27	2	57	3	87	4
28	2	58	3	88	3
29	3	59	3	89	3
30	3	60	3	90	3
				91	2

ANEXO N° 20-1

TABLA N° 31.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 9.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	13
Regular	3	54
Bueno	4	21
Muy Bueno	5	3
Excelente	6	0
	Σ	91

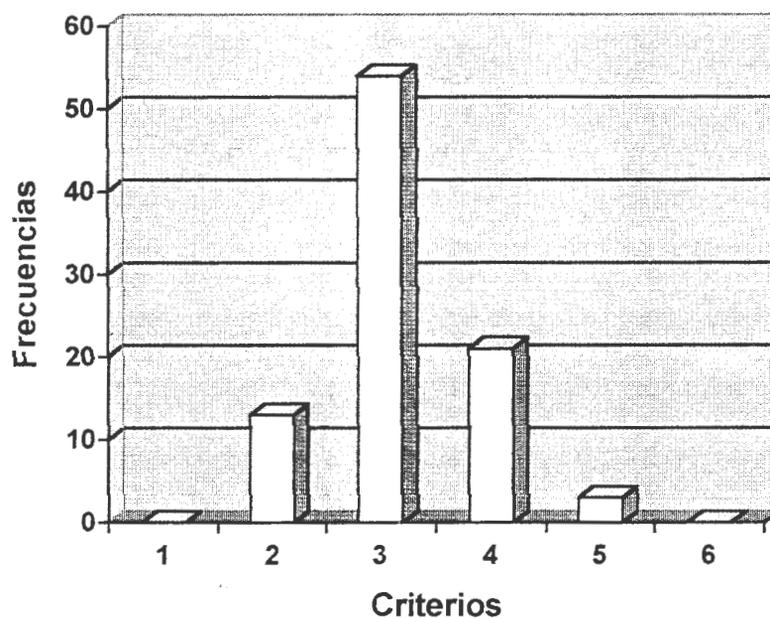


Figura N° 23.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Principio N° 9 (Elimine barreras entre los departamentos) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°21
TABLA N° 32. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE
PRINCIPIO N° 10: ELIMINE ESLOGANS.

Sujetos	x	Sujetos	x	Sujetos	x
1	3	31	4	61	3
2	4	32	4	62	3
3	3	33	3	63	4
4	3	34	4	64	3
5	4	35	4	65	2
6	2	36	3	66	3
7	3	37	3	67	4
8	3	38	3	68	3
9	3	39	4	69	3
10	4	40	4	70	3
11	3	41	2	71	4
12	2	42	3	72	2
13	3	43	2	73	3
14	4	44	1	74	3
15	3	45	4	75	3
16	3	46	2	76	4
17	3	47	4	77	3
18	3	48	3	78	3
19	1	49	3	79	4
20	2	50	3	80	4
21	2	51	3	81	4
22	3	52	4	82	5
23	4	53	3	83	5
24	3	54	3	84	2
25	5	55	3	85	5
26	3	56	3	86	4
27	4	57	3	87	5
28	4	58	3	88	3
29	3	59	2	89	3
30	4	60	4	90	3
				91	2

ANEXO N° 21-1

TABLA N° 32.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 10.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	2
Pobre	2	11
Regular	3	47
Bueno	4	26
Muy Bueno	5	5
Excelente	6	0
	Σ	91

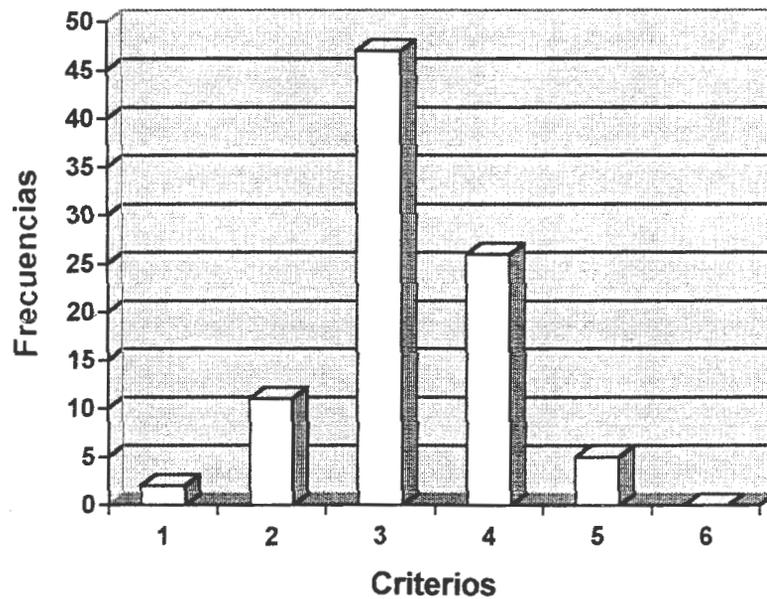


Figura N° 24.

Representa la frecuencia absoluta de la situación del principio N°10. (Elimine Eslogans) correspondientes al Personal Docente del Distrito N°12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°22
TABLA N° 23. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 11: ELIMINE LAS CUOTAS NUMERICAS

Sujetos	\bar{x}
1	2
2	4
3	4
4	5
5	3
6	3
7	4
8	3
9	1
10	3
11	4
12	3
13	2
14	2
15	3
16	3
17	4
18	3
19	1
20	2
21	3
22	2
23	3
24	3
25	3
26	3
27	4
28	3
29	4
30	3

Sujetos	\bar{x}
31	4
32	4
33	4
34	5
35	4
36	4
37	4
38	3
39	4
40	5
41	4
42	3
43	2
44	3
45	3
46	3
47	4
48	3
49	3
50	3
51	3
52	3
53	3
54	3
55	3
56	3
57	3
58	3
59	3
60	3

Sujetos	\bar{x}
61	3
62	3
63	3
64	3
65	3
66	3
67	3
68	3
69	4
70	2
71	2
72	3
73	3
74	4
75	2
76	4
77	3
78	3
79	5
80	4
81	4
82	6
83	5
84	4
85	6
86	2
87	6
88	3
89	2
90	3
91	3

ANEXO N° 22-1

TABLA N° 33.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 11

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	2
Pobre	2	8
Regular	3	51
Bueno	4	23
Muy Bueno	5	6
Excelente	6	1
	Σ	91

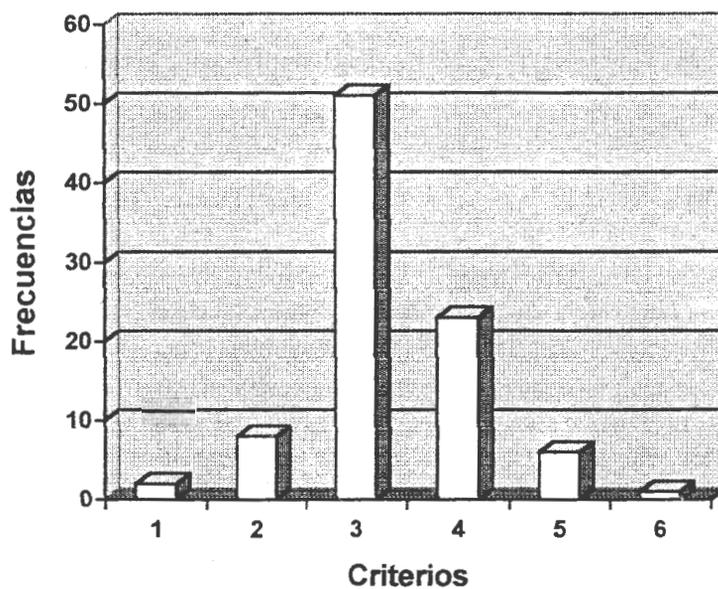


Figura N° 25.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del Principio N° 11. (Elimine las cuotas numéricas) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°23

**TABLA N° 34. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 12: ELIMINE LAS BARRERAS QUE IMPIDEN
SENTIR ORGULLO EN EL TRABAJO**

Sujetos	x
1	3
2	3
3	2
4	3
5	3
6	2
7	3
8	4
9	3
10	3
11	3
12	2
13	3
14	2
15	4
16	3
17	5
18	2
19	2
20	3
21	3
22	2
23	3
24	3
25	4
26	3
27	3
28	3
29	4
30	3

Sujetos	x
31	4
32	5
33	5
34	3
35	3
36	4
37	3
38	3
39	4
40	4
41	5
42	3
43	2
44	3
45	4
46	2
47	4
48	3
49	3
50	3
51	3
52	3
53	4
54	3
55	3
56	3
57	3
58	3
59	3
60	3

Sujetos	x
61	3
62	3
63	3
64	3
65	3
66	3
67	3
68	3
69	4
70	2
71	2
72	3
73	3
74	4
75	2
76	4
77	3
78	3
79	5
80	4
81	4
82	6
83	5
84	4
85	6
86	2
87	6
88	3
89	2
90	3
91	3

ANEXO N° 23-1

Tabla N° 34.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 12

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	14
Regular	3	51
Bueno	4	16
Muy Bueno	5	7
Excelente	6	3
	Σ	91

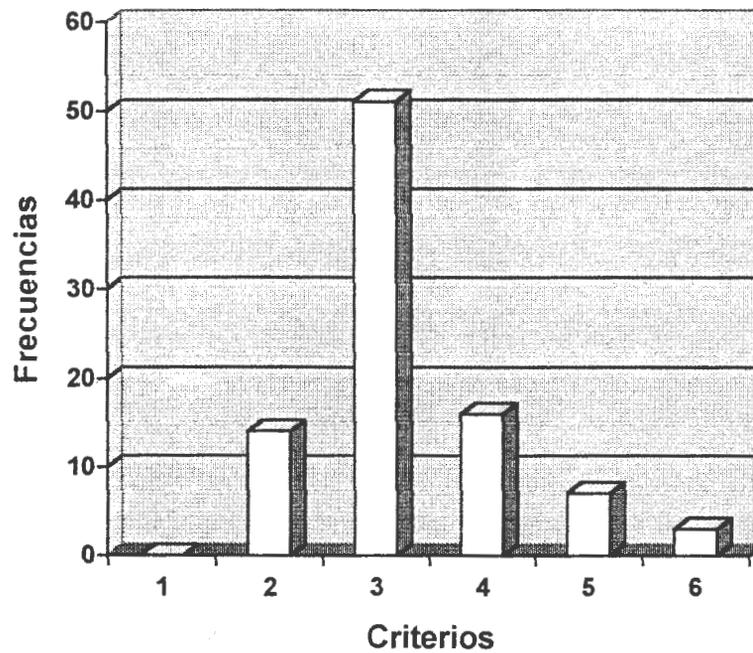


Figura N° 25. Representa las frecuencias absolutas de a situación del principio N° 12. (Elimine las barreras que impiden sentir orgullo en el trabajo) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°24
TABLA N° 35. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 13 : INSTITUCIONALICE UN PROGRAMA DE
EDUCACION PARA LA AUTOSUPERACION

Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}	Sujetos	\bar{x}
1	4	31	2	61	3
2	2	32	4	62	3
3	3	33	4	63	3
4	2	34	4	64	3
5	3	35	4	65	3
6	2	36	4	66	3
7	3	37	4	67	3
8	4	38	2	68	3
9	2	39	4	69	4
10	2	40	4	70	4
11	3	41	4	71	3
12	3	42	2	72	3
13	2	43	3	73	3
14	4	44	3	74	3
15	5	45	2	75	3
16	2	46	3	76	4
17	5	47	3	77	3
18	2	48	3	78	2
19	4	49	3	79	5
20	3	50	4	80	3
21	3	51	3	81	5
22	2	52	3	82	6
23	4	53	2	83	5
24	3	54	3	84	3
25	4	55	3	85	6
26	4	56	3	86	3
27	4	57	3	87	5
28	2	58	3	88	3
29	4	59	2	89	3
30	3	60	3	90	3
				91	3

ANEXO N° 24-1

TABLA N° 35.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 13.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	0
Pobre	2	17
Regular	3	44
Bueno	4	22
Muy Bueno	5	6
Excelente	6	2
	Σ	91

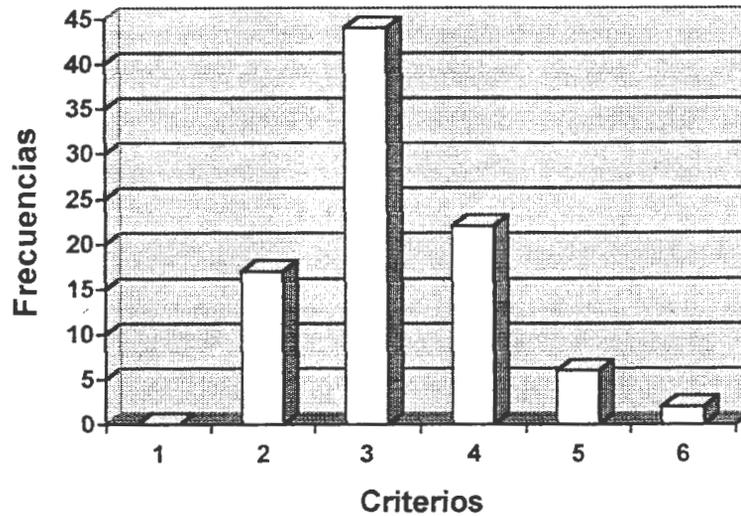


Figura N° 26.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del principio N° 13 (Institucionalice un programa de educación para la autosuperación) correspondiente al Personal Docentes del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.

ANEXO N°25

**TABLA N° 36. PROMEDIO GENERAL DE FRECUENCIA DE PRINCIPIO
N° 14: TOME ACCION PARA LOGRAR LA
TRANSFORMACION**

Sujetos	\bar{x}
1	3
2	4
3	4
4	3
5	2
6	2
7	3
8	4
9	4
10	3
11	2
12	3
13	4
14	5
15	4
16	3
17	3
18	2
19	4
20	3
21	4
22	2
23	3
24	3
25	3
26	4
27	3
28	3
29	2
30	2

Sujetos	\bar{x}
31	3
32	3
33	3
34	3
35	4
36	3
37	1
38	3
39	4
40	4
41	2
42	2
43	2
44	3
45	2
46	3
47	4
48	3
49	3
50	3
51	3
52	3
53	3
54	3
55	3
56	3
57	3
58	3
59	3
60	3

Sujetos	\bar{x}
61	3
62	3
63	3
64	3
65	3
66	3
67	3
68	3
69	3
70	3
71	4
72	3
73	2
74	2
75	2
76	3
77	3
78	4
79	4
80	3
81	4
82	6
83	4
84	3
85	4
86	3
87	4
88	3
89	3
90	5
91	4

ANEXO N° 25-1

TABLA N° 36.1. Frecuencia de Datos del Principio N° 14.

Criterios	X	Frecuencia
Muy Pobre	1	1
Pobre	2	14
Regular	3	52
Bueno	4	21
Muy Bueno	5	2
Excelente	6	1
	Σ	91

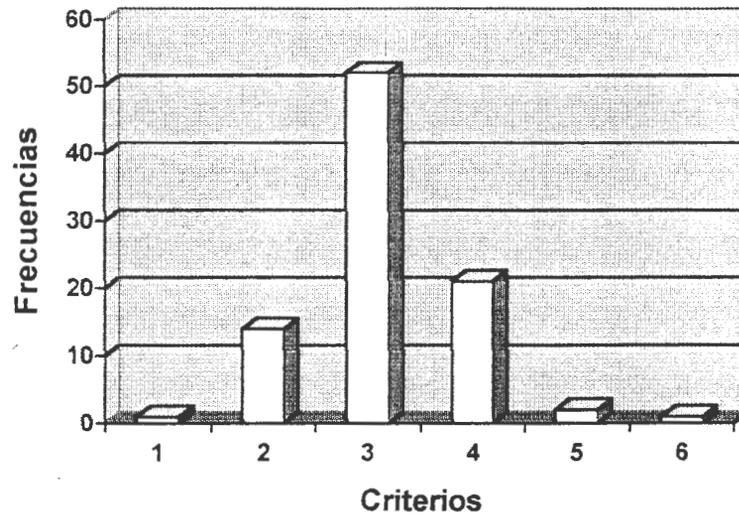


Figura N° 27.

Representa las frecuencias absolutas de la situación del principio N° 14 (Tome acción para lograr la transformación) correspondiente al Personal Docente del Distrito 12-09. Departamento de San Miguel.