

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y  
HUMANIDADES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA DESARROLLAR LA  
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL - RÍOJA.

Tesis para optar el grado académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN  
EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTOR:

Dr. Segundo Fernando Vásquez Edquén

ASESOR:

Dr. Hugo Jaime Mera Naval

Tarapoto - Perú

2018



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y**

**HUMANIDADES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - RIOJA.**

**Tesis para optar el grado académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTOR:**

**Br: Segundo Fernando Vásquez Edquén**

**ASESOR:**

**Dr. Hugo Jaime Mera Naval**

**Tarapoto – Perú**

**2018**

© Segundo Fernando Vásquez Edquén

Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y**

**HUMANIDADES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



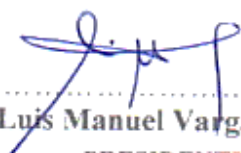
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - RIOJA.**

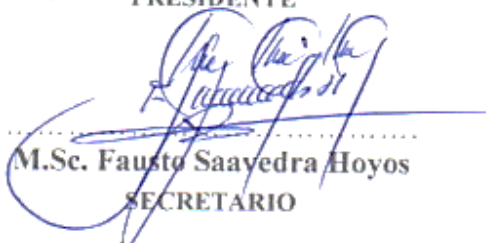
**Tesis para optar el grado académico de  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN EDUCATIVA**


**AUTOR:**

**Br: Segundo Fernando Vásquez Edquén**

**Sustentada y aprobada el 21 de junio de 2018, ante el siguiente jurado:**

  
.....  
**Dr. Luis Manuel Vargas Vásquez**  
**PRESIDENTE**

  
.....  
**M.Sc. Fausto Saavedra Hoyos**  
**SECRETARIO**

  
.....  
**Mg. Laura Epifanía Vera Azurín**  
**VOCAL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y  
HUMANIDADES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA DESARROLLAR LA  
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL - RIOJA.**

**EL SUSCRITO DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES  
ORIGINAL EN SU CONTENIDO Y EN SU FORMA**

.....  
**Br. SEGUNDO FERNANDO VÁSQUEZ EDQUÉN**

**EJECUTOR**

.....  
**Dr. HUGO JAIME MERA NAVAL**

**ASESOR**

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

**1. Datos del autor:**

Apellidos y nombres: <i>VÁSQUEZ EDQUÉN, Segundo Fernando</i>	
Código de alumno :	Teléfono: <i>999461227</i>
Correo electrónico : <i>segundo-edquen@gmail.com</i>	DNI: <i>42706125</i>

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

**2. Datos Académicos**

Facultad de: <i>EDUCACIÓN Y HUMANIDADES</i>
Escuela Profesional de: <i>PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.</i>

**3. Tipo de trabajo de investigación**

Tesis	( <input checked="" type="checkbox"/> )	Trabajo de investigación	( <input type="checkbox"/> )
Trabajo de suficiencia profesional	( <input type="checkbox"/> )		

**4. Datos del Trabajo de investigación**

Título: <i>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - RIOJA.</i>
Año de publicación:

**5. Tipo de Acceso al documento**

Acceso público *	( <input checked="" type="checkbox"/> )	Embargo	( <input type="checkbox"/> )
Acceso restringido **	( <input type="checkbox"/> )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:


**6. Originalidad del archivo digital.**

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

## 7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

## 8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

201, 08, 2018



Firma del Responsable de Repositorio  
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso  
Abierto de la UNSM - T.

\***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

\*\* **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.



## **DEDICATORIA**

A mis hijas: Lizzi Fernanda, Yurihana Ferliet y Xareni Haizea Liafer, por ser la inspiración para la materialización del presente estudio.

A mi esposa, Licet que con su apoyo incondicional me ha permitido seguir superándome académicamente.

A todas las personas que de una u otra manera siempre me han apoyado para este logro académico.

**Segundo Fernando.**

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA .....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN .....	xv
ABSTRAC.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Objeto de la investigación .....	2
1.2. Problema central .....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
CAPÍTULO II	
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.2. Fundamentación teórica.....	9
2.2.1 Inteligencia .....	9
2.2.2 Inteligencia organizacional.....	11
2.2.3 Teorías que sustentan la inteligencia organizacional .....	21
2.2.4 Sistema .....	25
2.2.5 Gestión.....	25
2.2.6 Calidad.....	27
2.2.7 Gestión de calidad .....	28
2.2.8 Sistema de gestión de calidad.....	32
2.2.9 Teorías que sustenta al sistema de gestión de calidad .....	37

**CAPÍTULO III**

<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	48
3.1. Hipótesis .....	48
3.2. Variables.....	48
3.3. Tipo de estudio .....	51
3.4. Diseño de investigación.....	51
3.5. Población y muestra .....	52
3.6. Métodos de investigación .....	52
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación .....	52
3.8. Métodos de análisis de datos .....	53

**CAPÍTULO IV**

<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	55
4.1. Resultados.....	55
4.2. Discusión .....	69
<b>CONCLUSIONES</b> .....	71
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	73
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	79
Anexo N° 1: Matriz de consistencia de la investigación .....	80
Anexo N° 2: Guía de encuesta.....	82
Anexo N° 3: Constancias de validación .....	84
Anexo N° 4: Propuesta del Programa.....	87
Anexo N° 5: Programa de capacitación.....	93
Anexo N° 6: Guía del participante .....	104
Anexo N° 7: Constancia de ejecución del proyecto de tesis .....	111
Anexo N° 8: Iconografía.....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Nivel de inteligencia organizacional antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja .....	55
Tabla 2: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja .....	56
Tabla 3: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja.....	57
Tabla 4: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja .....	58
Tabla 5: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	59
Tabla 6: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	61
Tabla 7: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	62
Tabla 8: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	63
Tabla 9: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja .....	64

Tabla 10: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja .....	65
Tabla 11: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja .....	66
Tabla 12: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	68

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	Pág.
Figura 1: Disciplinas del aprendizaje organizacional .....	14
Figura 2: Inteligencia colectiva en la organización .....	21

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de inteligencia organizacional antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja .....	55
Gráfico 2: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja.....	56
Gráfico 3: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja.....	57
Gráfico 4: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	59
Gráfico 5: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	60
Gráfico 6: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	61
Gráfico 7: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja .....	62
Gráfico 8: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	63
Gráfico 9: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	64
Gráfico 10: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja .....	66

Gráfico 11: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.....	67
Gráfico 12: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja .....	68



## RESUMEN

En muchos Órganos Intermedios del país, de la región San Martín, y específicamente en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja, se ha observado que los trabajadores, realizan sus trabajos con mediana eficiencia, les falta desarrollar la inteligencia organizacional para estar preparados y capacitados, y aprendan, para hacer frente a los retos y desafíos de este mundo globalizado. En este sentido urge la obligación moral de solucionar este problema, a través de la realización de una investigación científica sobre un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar la inteligencia organizacional.

En base a esta realidad descrita el problema de investigación fue: ¿En qué medida el Sistema de Gestión de Calidad desarrollará la Inteligencia Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja?. La investigación es aplicada porque se busca a través de este estudio conocer para: actuar, modificar y desarrollar la inteligencia organizacional. La muestra seleccionada es equivalente al 50% de la población, seleccionados según el muestreo no probabilístico, sin norma o accidental. Conformado por los trabajadores de dicha Institución, haciendo un total de 30.

El análisis de resultados arrojó que: Antes de aplicar el Sistema de Gestión de Calidad, el mayor porcentaje, representado por el 66.67% tiene un nivel regular de inteligencia organizacional, el 23% percibe un nivel malo de inteligencia organizacional, y el 10.00% nivel bueno de inteligencia organizacional. Después de aplicar Sistema de Gestión de Calidad, el mayor porcentaje, representado por el 63.33% tiene un nivel bueno de inteligencia organizacional, el 33.3% tiene un nivel muy bueno de inteligencia organizacional, y el 3.33% tiene un nivel regular de inteligencia organizacional. Con estos resultados se obtuvo que el valor calculado (-12.04) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. En este sentido se concluyó que la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad desarrolla significativamente la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

**Palabras clave:** Sistema de gestión de calidad, inteligencia organizacional, pensamiento Sistémico, dominio Personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo.

## ABSTRACT

In many Intermediate Bodies of the country, of the San Martín region, and specifically in the Local Educational Management Unit - Rioja, it has been observed that the workers, perform their jobs with medium efficiency, lack to develop the organizational intelligence to be prepared and trained, and learn, to face the challenges and challenges of this globalized world. In this sense, the moral obligation to solve this problem is urgent, through the realization of a scientific research on a Quality Management System to improve organizational intelligence.

Based on this described reality, the research problem was: To what extent will the Quality Management System develop the Organizational Intelligence of the Local Educational Management Unit - Rioja?. Research is applied because it is sought through this study to know to: act, modify and develop organizational intelligence. The selected sample is equivalent to 50% of the population, selected according to the non-probabilistic sampling, without norm or accidental. Conformed by the workers of said Institution, making a total of 30.

The analysis of results showed that: Before applying the Quality Management System, the highest percentage represented by 66.67% has a regular level of organizational intelligence, 23% perceive a bad level of organizational intelligence, and 10.00% level good organizational intelligence. After applying the Quality Management System, the highest percentage, represented by 63.33%, has a good level of organizational intelligence, 33.3% has a very good level of organizational intelligence, and 3.33% has a regular level of organizational intelligence. With these results it was obtained that the calculated value (-12.04) is lower than the tabulated value (-1.699), in the unilateral test of tail to the left, being located in the rejection region. In this sense, it was concluded that the application of the Quality Management System significantly develops the organizational intelligence of the Local Educational Management Unit - Rioja.

Keywords: Quality management system, organizational intelligence, systemic thinking, personal domain, mental models, team learning.



## INTRODUCCIÓN

El sistema de gestión de calidad se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques que conciben a la institución educativa como un sistema en el cual ingresan insumos, se realizan procesos entendidos como actividades fragmentadas y se producen ciertos productos institucionales expresados en los conocimientos del personal de la Institución.

El sistema de gestión que proponemos es pues, a un mismo tiempo, un medio para el mejoramiento y un componente fundamental de la inteligencia organizacional.

El presente informe se inicia con la descripción del objeto de estudio en el Capítulo I, en el que se describe el la tendencia actual de la inteligencia organizacional y la gestión de calidad, como punto de partida del análisis de estas dos variables de manera relacionada.

En el Capítulo II, se establecen las bases teóricas de la investigación, a partir de una revisión bibliográfica de estudios previos relacionados con la temática abordada; luego se estructura la sustentación teórica de las variables de estudio consideradas, tratando de abarcar las dimensiones constitutivas como objetos de estudio.

En el Capítulo III detallamos los procedimientos metodológicos de la investigación estableciendo las hipótesis, describiendo y analizando las variables, precisando el tipo y el diseño que nos orientaron para la ejecución de la presente; de igual manera se limitan los grupos de investigación con los que hemos trabajado. Igualmente se precisan los procedimientos e instrumentos utilizados para la medición de las variables.

En el capítulo IV se presentan los resultados, de acuerdo con los procedimientos generales acorde al diseño de investigación adoptado como modelo, proceso que nos facilitó la formulación de las discusiones teniendo en cuenta los resultados finales más resaltantes logrando la explicación de las tendencias encontradas.

En el capítulo V se formulan las conclusiones finales en base a los resultados generales de mayor relevancia del trabajo de investigación, en el que se estableció que la inteligencia organizacional de los trabajadores de la UGEL-Rioja, varió de regular a bueno, como producto de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Objeto de la investigación

**Alfonso (2001, 13)**, señala: Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

La aplicación del Sistema de Gestión de Calidad es de vital importancia para cualquier organización, ya que con ello se puede lograr que los trabajadores estén capacitados, motivados y se esfuercen por tener un óptimo desempeño; tanto para el bien personal, institucional y de toda la comunidad. Al respecto, **María Rosa Vzon (2010)**, sostiene que un Sistema de Gestión de Calidad es la forma como las organizaciones realizan la gestión empresarial asociada a la calidad. En términos generales consta de la estructura organizacional junto a la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

Por otra parte, la inteligencia organizacional “Es la capacidad de detectar, de tener sentido y de tomar la acción, combinada con el conocimiento que es disponible y listo para utilizarse”. En esta definición se reconoce la inteligencia como capacidad que le permite a la organización adaptarse al ambiente externo; la creación y uso del conocimiento como procesos que favorecen la formación y desarrollo de la inteligencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas.” (**McMaster, citado por Haber, A., 2013**). “La inteligencia colectiva organizacional es mucho más que una simple suma de conocimientos personales ya que involucra una interacción, socialización y puesta en común donde surgen nuevos conocimientos y tiene como intención que los miembros de una organización desarrollen capacidades y habilidades personales que aporten en la construcción y el desarrollo colectivo, haciendo más por menos, optimizando recursos, procesos e identificando fuentes relevantes de información útil

en diferentes escenarios para convertirla en conocimiento para el beneficio de todos.”  
(Monsalve, 2015).

El Ministerio de Educación (MINEDU) a través de las Direcciones Regionales de Educación (DREs) y otros programas está capacitando y a la vez exigiendo a todo directivo de las Instituciones Educativas que tengan capacidad de convencimiento, convocatoria y persuasión a sus colaboradores, capacidad para solucionar conflictos y generar relaciones interpersonales armoniosas, es decir, un director líder en gestión. En este sentido el Sistema de Gestión de Calidad es la piedra angular para que Inteligencia organizacional y a su vez el desempeño de los trabajadores sea óptimo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de una institución, por esta razón es muy importante desarrollar este tipo de gestión en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja, para el desarrollo de la inteligencia organizacional.

Nuestra realidad local no es ajena a la realidad nacional y mundial, en cuanto se refiere a cómo gestionar las instituciones educativas, desde el nivel básico hasta universitario, hoy por hoy, necesitamos un cambio de gestión orientado a la calidad educativa, donde el principal agente (el estudiante), tenga la capacidad de enfrentar retos y procure soluciones en los diferentes contextos de su realidad, por lo tanto la sociedad del siglo XXI espera de las instituciones que se conviertan en espacios abiertos y los entes que lo componen desarrollen su inteligencia desde el ámbito organizacional, quedando claro que individualmente podemos alcanzar logros importantes, empero organizados podemos llegar a la cima.

## **1.2. Problema Central**

En base a esta realidad descrita el problema de investigación fue:

¿En qué medida el Sistema de Gestión de Calidad desarrollará la Inteligencia Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja?.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Ejecutar el sistema de gestión de calidad para el desarrollo de la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Diseñar el sistema de gestión de calidad, basado en las teorías de: La calidad, de la planificación estratégica participativa para la calidad, de la cultura organizacional de Shein, de la inteligencia colectiva, del pensamiento sistémico de Senge y del liderazgo pedagógico de Pozner.
- b) Aplicar el sistema de gestión de calidad en sus dimensiones: Autoevaluación, Revisión del plan de gestión de calidad, Establecimiento de instrumentos académicos, Capacitación del personal de la institución, Elaboración del plan de mejoramiento de la gestión de calidad, Consensuar e implementar el sistema de instrumentos y, Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan de gestión de calidad, a la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.
- c) Evaluar la inteligencia organizacional en sus dimensiones: Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo, de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja, a nivel de pre y pos test.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1 Antecedentes

Luego de la revisión bibliográfica de la temática de investigación se anota a continuación estudios que se han realizado en relación a las variables de estudio:

##### **A nivel internacional.**

**Luz Marina Gómez Gallardo y Julio César Macedo Buleje (2011)**, en su estudio: *“Hacia una mejor Calidad de la Educación siglo XXI”*, concluye que:

- La Gestión Educativa Peruana necesita dar a conocer los cambios adecuados; esto significa: tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan.
- La gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, en busca del progreso y bienestar nacional.

**Giovanni Arturo López Isaza, Martha Judith Correa Vallejo (2011)**, en su estudio, *“Fuentes de información e inteligencia organizacional en investigación”*, concluye que:

- El 62% de los grupos de investigación presenten debilidades en sus estrategias de búsqueda de información relevante. Puesto que esta situación contrasta con la ubicuidad del conocimiento codificado, se recomienda generar espacios de aprendizaje en inteligencia organizacional estratégica, gestión de flujos de información y diseño e implementación de políticas, e investigar sobre el grado en que las dependencias administrativas realizan inteligencia organizacional. Información y diseño e implementación de políticas, e investigar sobre el grado en que las dependencias administrativas realizan inteligencia organizacional.

- El monitoreo del estado del conocimiento permite tomar decisiones informadas, de modo que se pueden anticipar cambios, reducir riesgos, identificar redes consolidadas o incipientes, sectores emergentes de investigación, actualizar conocimientos y explorar posibles nichos en los que se pueda llegar a ser líderes; evita la asignación de recursos humanos y económicos en áreas cuya obsolescencia es inevitable; identifica expertos a nivel global y permite establecer la capacidad de instituciones, grupos de investigadores e incluso de empresas y universidades para llevar a cabo acuerdos de investigación y desarrollo.
- Este trabajo presenta los aportes obtenidos a partir de un proyecto de investigación que busca resaltar la información para fortalecer la cultura de la vigilancia tecnológica, la inteligencia competitiva y organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira.

**Álvaro Enrique Pereira (2011)**, en su investigación titulada: *“La Organización Inteligente en el Desarrollo de los Proyectos Educativos”*, concluye que:

- Las instituciones investigadas tienen características manifiestas de la organización inteligente y existe una adecuada gestión de los proyectos educativos integrales comunitarios, por lo cual este enfoque facilita dicha gestión, presentando una propuesta, el Modelo MORINPEIC para mejorarlas.

**César Augusto Valecillos González. (2009)**, en su Tesis: *"Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ"*, concluye que:

- El modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de las instancias académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la gestión y la eficacia institucional necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la implementación no solo del Currículo Integral por Competencias sino adecuados a formas educativas más avanzadas contemplados en enfoques educativos inteligentes.

**Segovia (2000)**, en su trabajo de investigación titulada: *“Perfil Gerencial y organizacional basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes”*, concluyó en lo siguiente:



- La propuesta contiene acciones de gestión basado en el enfoque de organizaciones inteligentes.
- La propuesta contiene el perfil ideal de este personal y de las organizaciones en las cuales laboran.
- Propone que los gerentes sean personas con alto grado de liderazgo y proporcionen reconocimiento y motivación a logros a los trabajadores y se preocupen por la innovación en los métodos de la organización, asimismo que brinden posibilidades para que desarrollen sus conocimientos y habilidades en la solución de problemas.

### **A nivel nacional.**

**Mario Aurelio Pomajambo Zambrano (2013)**, en su investigación: “*Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador*”, concluye que:

- Los docentes muestran una alta disposición por cambiar los modelos mentales. Esta es una de las principales características de la organización inteligente.
- También existe un alto dominio personal, en cuanto el personal de la institución realiza grandes esfuerzos por obtener sus objetivos personales, pero estos no son coherentes con los de la organización, lo cual limita mucho el desarrollo de la visión compartida.
- Así mismo, el aprendizaje en equipo es el componente con menos desarrollo en la organización, debido a que el personal no tiene estrategias adecuadas para compartir información, en especial por los cortos periodos.
- Por último, podríamos afirmar que se encontró dificultad para que los miembros de la institución piensen en forma sistémica y, aunque esta es una tarea muy complicada, es vital para dar soluciones verdaderas y a largo plazo a los problemas de la organización.

**Roger León M., Eberth Tejada G. y Marco Yataco T. (2003)**, en su estudio: “*Las Organizaciones, Inteligentes*”, concluye que:

- La organización, especialmente la empresarial, es hoy un ámbito propicio para el surgimiento de teorías y propuestas. Efectivamente, en los últimos años, Senge (1990) aparece como un autor de apogeo en la literatura actual sobre gerencia y quizá uno de los más reconocidos, propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes.

- La era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones de nuestro tiempo. Una cita de la revista Fortune dice: "olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será llamada organización inteligente".
- Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino Sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

**Sorados (2010)**, en su tesis titulada: *“Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa”*, para optar el grado académico de Magister en Educación en la UNMSM concluye que:

- La calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel.
- Existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619).

#### **A nivel local.**

**Luis M. Vargas (2009)**, en la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, ejecutó la investigación titulada *“Gestión por enfoque estratégico participativo y ambiental para*

*desarrollar la calidad educativa en las II.EE. en la Micro Red del Alto Mayo*”; en la cual llegó a la conclusión siguiente:

- La gestión por enfoque estratégico participativo y ambiental, desarrolla la calidad educativa en las instituciones educativas del grupo experimental mostrados a través de los promedios obtenidos en el pretest ( $\bar{X} = 117.6$ ) y postest ( $\bar{X} = 157.9$ ) y en la valoración de sus dimensiones en las instituciones educativas de educación secundaria de la Micro-región del Alto Mayo, alcanzando la categoría de Calidad Educativa en Proceso de Consolidación (CEPC), y de Calidad Educativa Deseable (CED), obteniendo un  $T_c = 6.26$  mayor al  $T_t = 1.745$ , siendo  $\alpha = 0.05$ .

**Pérez y Soplín (2010)**, en su tesis titulada: *“Propuesta de plan de gestión de recursos humanos, basado en la planificación estratégica participativa, para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 00110 de “San Francisco” – Rioja, 2010”*, concluyeron que:

- El nivel del clima organizacional en la Institución Educativa N° 00110 de “San Francisco” es malo.
- El nivel de relaciones interpersonales es regular.
- El nivel de los estilos de dirección es malo.
- El nivel de sentido de pertenencia es malo.
- El nivel de práctica de valores colectivos es malo.
- La propuesta de plan de gestión de recursos humanos, basado en la planificación estratégica participativa, para mejorar el clima organizacional consta de talleres para desarrollar las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, el sentido de pertenencia y los valores colectivos.

## 2.2 Fundamentación teórica

### 2.2.1 Inteligencia

#### a) Definición

Según **Aquino (2006)**, la inteligencia es una habilidad básica que influye en todas las tareas de índole cognoscitiva, por lo que una persona inteligente hace un buen trabajo al resolver problemas y explicarlos.

Para **Santrock (2004)**, la inteligencia es la habilidad verbal, destreza para la resolución de problemas, capacidad de adaptarse y de aprender de las experiencias diarias de la vida.

**Schein (2006)**, afirma que la palabra inteligencia deriva del latín *intelligere*, que quiere decir exactamente recolectar de entre, es decir, elegir y separar cosas de un conjunto, operación que implica establecer relaciones, seleccionar y por tanto percibir y discernir. Es esta complejidad del proceso inteligente, esta intervención de tantos elementos que a su vez entrañan tantos aspectos psíquicos, lo que ha hecho tan particularmente difícil, sino imposible, la pretendida definición tradicional de la inteligencia.

En opinión de **Gardner (1995)**, una inteligencia implica la habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada...”. Los problemas a resolver van desde crear el final de una historia hasta anticipar el movimiento de jaque mate en ajedrez, pasando por remendar un edredón. Los productos van desde teorías científicas hasta composiciones musicales, pasando por campañas políticas exitosas.

**Jiménez (2006)**, establece que la inteligencia es la capacidad de relacionar conocimientos que poseemos para resolver una determinada situación. Por lo que podemos deducir que ser inteligente es saber elegir la mejor opción entre las que se nos brinda para resolver un problema.

#### **b) Tipos**

Según **Gardner (1995)**, identificó ocho tipos de inteligencia a saber:

- **Lógico Matemática:** Manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas.
- **Lingüístico Verbal:** Capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la mnemónica, la explicación y el metalenguaje).

- Corporal Kinestésico: Capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad cenestésica y la percepción de medidas y volúmenes.
- Espacial: Capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información gráfica.
- Musical: Capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre.
- Interpersonal: Capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder.
- Intrapersonal: Capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima.
- Naturalista: Capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno.

### 2.2.2 Inteligencia organizacional

#### a) Orígenes

**Espinoza (2011)**, declara que la concepción de Organizaciones Inteligentes nace a finales del Siglo XX con las aportaciones de Peter M. Senge, definiéndolo así “...un ámbito donde la gente se percata continuamente de cómo se crea la realidad” y entonces se crea la realidad en que se decide creer. Concibió la idea de Organizaciones Inteligentes **Peter M. Senge (1990)**, en su obra “La Quinta Disciplina” las define como “Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”.

Como decía recientemente la revista Fortune: “Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente”. Y Arie de Geus, jefe de planificación de Royal

Dutch/Shell, ha declarado: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

#### **b) Definición**

“Es la capacidad de detectar, de tener sentido y de tomar la acción, combinada con el conocimiento que es disponible y listo para utilizarse”. En esta definición se reconoce la inteligencia como capacidad que le permite a la organización adaptarse al ambiente externo; la creación y uso del conocimiento como procesos que favorecen la formación y desarrollo de la inteligencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas.” (McMaster, citado por Haber, A., 2013).

**Obeso (2003)**, menciona que es el resultado de la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa como producto de la confianza entre ellos y la seguridad en la organización. En esa situación no basta que cada persona sepa hacer lo que tiene que hacer (conocimiento) sino que al mismo tiempo deben estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, ajustando constantemente su comportamiento a los comportamientos de los otros (inteligencia organizativa). Ese conocer lo que los otros hacen forma parte de un modelo mental interpretativo aprendido en un contexto social determinado denominado comunidad de aprendizaje.

#### **c) Habilidades de relación y aprendizaje a desarrollar**

**Obeso, citado por Valecillos, C. (2009)**, precisa las siguientes:

- 1ro. que aprender que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas con los otros; tienen por tanto que tener una representación del sistema global en su

mente (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento) y en

- 2do. lugar tienen que interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, tienen que subordinar su acción a la del conjunto. La atención por su parte significa actuar en todo momento en estado de alerta, actuar tomando en consideración las expectativas de los otros, actuar integrando sentimientos, pensamientos y deseos del conjunto.

#### **d) Modelos de la Inteligencia Organizacional**

**Choo (1999)**, establece su modelo a partir de concebir tres formas de uso estratégico de la información (percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones) como un proceso social, dinámico y sistémico envuelto en capas de contingencias cognoscitivas, afectivas y situacionales que se sustentan entre sí. Esa acción introduce variaciones en el medio ambiente y origina nuevos torrentes de experiencia a los que la organización debe adaptarse, y de este modo comienza otro ciclo. La concepción del modelo visualiza el manejo de la información como un ciclo continuo de seis procesos relacionados: identificación de necesidades de información, adquisición de la misma, organización y almacenamiento de ésta, desarrollo de productos y servicios de la información, distribución y uso.

El modelo propuesto por **Más (1999)**, en el contexto de una organización sin fines de lucro, incluye la combinación de las funciones dinámicas de gestión de información y del conocimiento (paradigma cognitivo) con los sentimientos y voluntades de las personas, para desarrollar la capacidad de aprendizaje continuo (paradigma sociocultural).

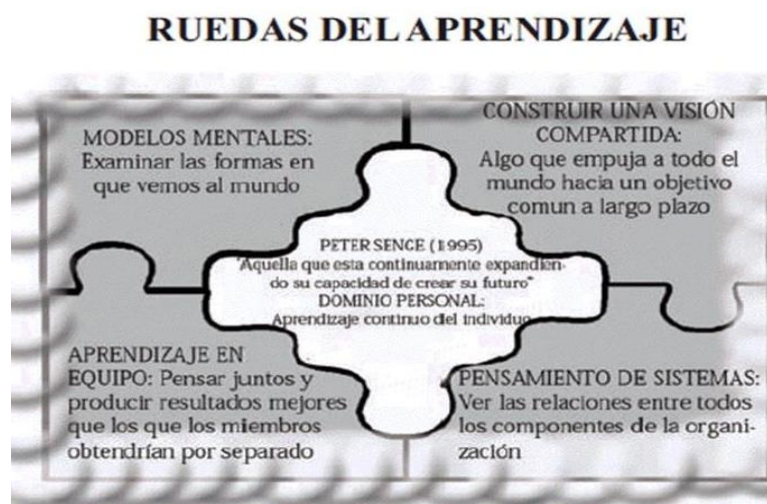
#### **e) Organizaciones inteligentes - organizaciones que aprenden.**

Según **Choo (1999)**, una organización inteligente posee información y conocimiento que le confiere una ventaja especial, ya que le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad, y en ocasiones con astucia. La organización Inteligente está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico, al percibir y comprender su entorno, la organización inteligente es capaz de prepararse con oportunidad para una adaptación, puesto que posee las destrezas y pericias de sus miembros porque puede dedicarse a un aprendizaje e innovación continuos.

En tanto, **Senge (1996)**, nos dice que las organizaciones inteligentes son aquellas organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados

que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Las organizaciones inteligentes son las que están más aptas para asumir los cambios en los cuales están envueltas las organizaciones de hoy. Estas son las que están dispuestas a aprender continuamente en función de sus capacidades para crear su futuro a través de un nuevo estilo de gerencia, el cual las capacite para ver las totalidades en vez de las partes por separado. Están caracterizadas por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, ya que al igual que las personas, las organizaciones no nacen aprendidas, crecen porque aprenden, y esto es base para un nuevo modelo organizacional.

Así también, **Senge (2002)**, define la “Organización que Aprende” como la institución, escuela que se puede rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Esto se resume en que todos los actores involucrados en el sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades, tomando como premisa que pueden aprender mutuamente. Para ello, el mismo autor plantea que con estas características la organización está expandiendo su capacidad de crear su futuro. Desarrolla en este sentido cinco disciplinas del aprendizaje organizacional que giran en torno a esta idea, y que han sido acopladas por la autora desde el punto de vista didáctico, pedagógico y de diseño en un rompecabezas totalmente integrado, en el que cada pieza arma una rueda del aprendizaje, logrando así poner en práctica todo el ciclo de manera sistémica e integrada lo que le brinda un aporte al enfoque (Figura 1).



*Figura 1:* Disciplinas del aprendizaje organizacional. (Fuente: Metodología de presentación y diseño, Senge 2002)



#### f) Problemas de aprendizaje.

¿Su organización tiene problemas de aprendizaje? **Peter Senge (1990)**, en la Quinta Disciplina, sostiene que: Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea, al extremo de que la confundimos con nuestra identidad.

Los problemas de aprendizaje son trágicos en los niños, sobre todo cuando no se detectan. Son igualmente trágicos en las organizaciones, donde suelen pasar inadvertidos. El primer paso para remediarlos consiste en comenzar a identificar las siete barreras para el aprendizaje:

1. **“Yo soy mi puesto”**. Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Sólo se puede suponer que “alguien cometió una falla”.
2. **“El enemigo externo”** El síndrome del “enemigo externo” es un subproducto de “Yo soy mi puesto”, y de los modos asistémicos de encarar el mundo que ello alienta. Cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos trascienden. Cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo. Como la persona perseguida por su propia sombra, no podemos deshacernos de ellos. El síndrome del “enemigo externo” no consiste sólo en echar culpas dentro de la organización. Durante sus últimos años en actividad, la otrora triunfal People Express Airlines redujo los precios, impulsó la comercialización y compró Frontier Airlines, en un frenético intento de combatir la presunta causa de su deterioro: competidores cada vez más agresivos. Sin embargo, ninguna de estas medidas detuvo las crecientes pérdidas de la compañía ni corrigió su problema central, la calidad del servicio, que había decaído tanto que los precios bajos constituían el único atractivo para los clientes.
3. **La ilusión de hacerse cargo**. A menudo, la “proactividad” es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el “enemigo externo”, estamos reaccionando, no importa cómo lo llamemos. La verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.

4. **La fijación en los hechos.** Nuestra fijación en los hechos forma parte de nuestro programa evolutivo. En el diseño de un cavernícola destinado a la supervivencia, la aptitud para contemplar el cosmos no podía ser un criterio primordial. Lo importante es la aptitud para ver al tigre diente de sable por encima del hombro izquierdo y reaccionar con rapidez. La ironía es que hoy, las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales; la carrera armamentista, el deterioro ecológico, la erosión del sistema de educación pública de una sociedad, el capital físico cada vez más obsoleto, el deterioro en la calidad de diseños o productos (al menos en relación con la calidad de los competidores) son productos lentos y graduales. El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.
5. **La parábola de la rana hervida.** La mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia aparece con tanta frecuencia en los estudios sistémicos de los fracasos empresariales que ha dado nacimiento a la parábola de la “rana hervida”. Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil. Si nos sentamos a mirar los charcos dejados por la marea, no vemos mucho al principio, pero si nos detenemos a observar, al cabo de diez minutos el charco cobra vida.

Ese mundo de bellas criaturas está siempre allí, pero se mueve tan despacio que al principio no lo vemos. El problema es que nuestra mente está tan sintonizada en nuestra secuencia que no podemos ver nada a 78 r.p.m., sólo a 33 1/3 r.p.m. No eludiremos el destino de la rana a menos que aprendamos a aminorar nuestro ritmo

frenético y ver esos procesos graduales que a menudo plantean para todos las mayores amenazas.

6. **La ilusión de que “se aprende con la experiencia”.** La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Aprendemos a comer, a gatear, a caminar y a comunicarnos mediante ensayo y error. Realizamos un acto y vemos las consecuencias de ese acto; luego realizamos un acto nuevo y diferente. ¿Pero qué ocurre cuando ya no vemos las consecuencias de nuestros actos? ¿Qué sucede si las consecuencias primarias de nuestros actos están en el futuro distante o en una parte distante del sistema más amplio dentro del cual operamos? Cada uno de nosotros posee un “horizonte de aprendizaje”, una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. Tradicionalmente, las organizaciones intentan superar las dificultades de afrontar el enorme impacto de ciertas decisiones dividiéndose en componentes. Instituyen jerarquías funcionales que permiten intervenir con mayor facilidad. Pero las divisiones funcionales se transforman en feudos, y lo que antes era una cómoda división del trabajo se transforma en una serie de “chimeneas” que impiden el contacto entre las funciones.

Resultado: el análisis de los problemas más importantes de una compañía, los problemas complejos que trascienden los límites funcionales, se convierte en un ejercicio peligroso o inexistente.

7. **El mito del equipo administrativo.** Para batallar contra estos dilemas y problemas se yergue el “equipo administrativo”, un grupo escogido de managers enérgicos y experimentados que representan las diversas funciones y pericias de la organización. Se supone que en conjunto discernirán los complejos problemas multifuncionales que son cruciales para la organización. ¿Pero por qué hemos de confiar en que estos equipos podrán superar estos problemas de aprendizaje? Con frecuencia, los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su “territorio”, evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo, para mantener la apariencia de un equipo cohesivo. Para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos, personas que tienen grandes reservas evitan manifestarlas públicamente, y las decisiones conjuntas son aguadas componendas que reflejan lo que es aceptable para todos, o bien el predominio

de una persona sobre el grupo. Si hay desavenencias, habitualmente se expresan mediante acusaciones que polarizan las opiniones y no logran revelar las diferencias de supuestos y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo.

**g) Características principales.**

Según **Aguerrondo, (1992)**, precisa lo siguiente:

- **No se basa en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible.** No se trata de decir cómo „deben ser“ las cosas, sino más bien de generar una estrategia para que la situación actual que se reconoce como problemática, pase a tener otras características, posibles. No hay una norma absoluta que guía la acción, hay una imagen objetivo que da direccionalidad a la acción.
- **No trata de hacer todo junto sino de priorizar en función de la importancia de los problemas.** Uno de los grandes problemas del planeamiento institucional de corte normativo es que resulta muy ambicioso para los recursos materiales y temporales con que se cuenta, lo cual engendra la imposibilidad de realizaciones. La visión estratégico-situacional reconoce que no se puede hacer todo a la vez. Fijar la estrategia supone, precisamente, fijarse prioridades para establecer un camino que puede no ser muy ambicioso, pero es siempre de permanente avance.
- **Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.** Las etapas clásicas del planeamiento normativo (objetivos-diagnóstico-ejecución-evaluación) cierran un ciclo en sí mismas en el cual se consigue todo o no se consigue nada. De ahí que, aun cuando algunos de los objetivos parciales se alcancen, si no se llega a la meta final, aparece como un fracaso.  
El planeamiento situacional considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones. Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una ideal diseñada en la “imagen-objetivo” que fija la dirección del cambio. No se postula llegar a ella de una vez y sin etapas intermedias. Más bien se acepta que cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas, y que mientras se mueva hacia la imagen-objetivo, se va por el buen camino.
- **No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.** La planificación normativa ponía el énfasis en la necesidad de introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional. Esta racionalidad estaba definida por los distintos pasos de su metodología: saber qué se quiere hacer (fijación de objetivos);

conocer la realidad y sus problemas (diagnósticos); poner en marcha las tareas (ejecución); saber qué pasó con lo que se proponía (evaluación). En última instancia, cuáles eran los objetivos no tenía importancia. Lo que se priorizaba era pensar un esquema eficiente para llevarlos a cabo, y escribir este esquema en un documento.

La planificación situacional se compromete con la transformación de la institución. No intenta sólo administrarla (es decir conseguir y organizar los medios y los recursos) sino que se fija como objetivo general mejorarla, es decir sacarla de su rutina e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje.

El perfil concreto del quehacer de la gestión eficiente se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Esto ha sido adecuadamente expresado en tres instancias: “La efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer” (Prawda, J. 1985).

Entonces, si gestionar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el HACER, lo que implica que esta perspectiva de gestión/planificación tiene un compromiso concreto con la acción. Pierde su sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional, es decir si no conduce o gobierna.

#### **h) Consecuencias de la puesta en práctica del modelo de las organizaciones inteligentes:**

Según **Aguerrondo (1992)**, menciona lo siguiente:

- **Disminuir drásticamente las jerarquías**, creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez. La tarea consiste en encontrar un método para asegurar que los equipos en las diferentes instancias institucionales trabajen en conjunto de manera fluida y coherente.
- **Crear espacios de interacción.** Las decisiones profesionales que se deben tomar para el funcionamiento adecuado de la organización suponen espacios de intercambio y reflexión conjunta, que deben estar diseñados como parte del modelo institucional.

Estos espacios deben cubrir no sólo al personal docente, sino también romper la inflexibilidad con que en la actualidad se organizan los grupos de alumnos.

- **Incrementar el tiempo de los docentes en la unidad escolar.** La tarea docente ya no es una tarea individual, sino grupal. El modelo de organización de la tarea docente en el nivel primario supone que cada docente hace lo que le parece en su aula; esto fomenta más el trabajo individual que el trabajo en equipo. En el caso del nivel medio, es el docente el que se desplaza de institución en institución porque el centro del trabajo es el aula. Este modelo debe reemplazarse por otro en el que el centro de trabajo sea la unidad escolar. Se requiere para ello de un modelo de organización que permita el desempeño del docente de este nivel de acuerdo con este criterio.
- Rediseñar las escuelas con el fin de **reducir las pérdidas**. El tratamiento indiferenciado de todo el cuerpo de alumnos, que no tiene en cuenta las necesidades individuales, genera pérdidas concretas (abandono, repetición, escaso aprendizaje) de las cuales no se hace cargo la institución. El modelo de organización debe adecuarse a estas necesidades y ofrecer espacios de atención diferencial que las cubran.
- Necesidad de **realizar mayores innovaciones** en todos los niveles del personal. Se necesitan personas capaces de improvisar y responder con flexibilidad a las cambiantes demandas. Esto no puede ser garantizado con procedimientos de selección de personal que sólo tienen en cuenta la experiencia (la visión retrospectiva) como dato fundamental.

#### i) Dimensiones.

**Senge (1990)**, distingue cinco disciplinas o dimensiones, a decir:

- **Pensamiento sistémico.** Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas. Es la que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.
- **Dominio personal.** Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente.
- **Modelos mentales.** Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impiden actuar libremente con la gente.
- **Construcción de una visión compartida.** Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.

- **Aprendizaje en equipo.** Prioriza la necesidad del diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto.

### 2.2.3 Teorías que sustentan la inteligencia organizacional.

#### a) De la inteligencia colectiva organizacional.

“La inteligencia colectiva organizacional es mucho más que una simple suma de conocimientos personales ya que involucra una interacción, socialización y puesta en común donde surgen nuevos conocimientos y tiene como intención que los miembros de una organización desarrollen capacidades y habilidades personales que aporten en la construcción y el desarrollo colectivo, haciendo más por menos, optimizando recursos, procesos e identificando fuentes relevantes de información útil en diferentes escenarios para convertirla en conocimiento para el beneficio de todos.” (Monsalve, 2015).



Figura 2: Inteligencia Colectiva en la organización Fuente: Tomado de *Inteligencia colectiva organizacional*. (Monsalve, 2015)

Según la **Fundación Factor Humano “La Inteligencia Colectiva”, (2010)**, precisa:

Hoy en día nos vemos enfrentados en nuestras organizaciones a grandes volúmenes de información y a un sinnúmero de fuentes, recursos, aplicaciones y tecnologías que en muchos casos se convierten en distractores que nos obligan a realizar multitareas, aplazar procesos y actividades (procrastinar) y a ser poco productivos y eficientes en el ámbito

organizacional lo cual impide una adecuada gestión de la información y el conocimiento para la toma de decisiones empresariales.

En la actualidad las organizaciones están comenzando a cuantificar y a medir las distracciones que le restan productividad a las personas y generan cuantiosas pérdidas.

Las organizaciones de hoy deben estar preparadas para sortear todas las situaciones que reducen la productividad empresarial y desarrollar modelos, establecer estrategias y reglas claras que permitan que las personas compartan su conocimiento y trabajen de forma colaborativa, creando sinergias de forma colectiva a través del uso racional y productivo de la tecnología, de tal forma que les permita aumentar las posibilidades de competir en los mercados globales y alcanzar el logro de los objetivos corporativos.

Con el anterior panorama es importante reflexionar sobre los siguientes cuestionamientos: ¿Qué le está ocurriendo a las personas en las organizaciones?, ¿En qué actividades están ocupando su tiempo productivo de trabajo?, ¿Qué están haciendo las organizaciones en la actualidad para aprovechar el potencial de conocimiento de sus colaboradores?, ¿hacia dónde conduce la inteligencia colectiva organizacional?

### **Factores a tener en cuenta en las organizaciones**

**Alcance:** es importante identificar el alcance del uso de la inteligencia colectiva, que puede ser interno o externo a la organización. En el momento de recoger nuevas ideas o evaluarlas, la organización puede querer hacer participar a personas que tradicionalmente no han participado nunca. En el caso de una organización podemos aplicar la inteligencia colectiva en el interior de la organización, en personas del mismo o de otro departamento, o bien de similares funciones dentro de la organización.

**Agregación:** las organizaciones pueden obtener ideas y soluciones de múltiples fuentes. La clave está en mantener un equilibrio entre diversidad y experiencia. Ambos ingredientes son necesarios, pero la dosis será diferente según la aplicación que se quiera hacer: ¿queremos encontrar soluciones innovadoras o se trata de consolidar información acumulada?

**Auto-organización:** los mecanismos que permiten la interacción entre diferentes miembros de un grupo pueden producir más valor que la suma de las partes. Si estos



mecanismos de interacción no son definidos adecuadamente, la inteligencia colectiva puede sumar menos que la suma de las partes. Por lo tanto la auto-organización de los grupos es un factor clave de éxito.

**Control:** al poner en práctica cualquier tipo de actividad de inteligencia colectiva es inevitable una cierta pérdida de control que puede manifestarse de múltiples formas. Una de ellas es que el resultado no sea el deseado o resulte inservible. La otra es la imprevisibilidad. Una organización puede no estar preparada para ciertas decisiones surgidas de la inteligencia colectiva. La tercera podría ser la falta de responsabilidad en las decisiones tomadas.

#### **b) Del pensamiento sistémico de Peter Senge.**

Se sustenta en el enfoque sistémico o de la organización inteligente que plantea **Senge (1996)**, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores, debe desarrollar las cinco disciplinas: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes. Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado; pero los beneficios son inmensos.

Por eso "...el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las "visiones", descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de una empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión (la mayoría de los directivos

norteamericanos están condicionados para profesar esta creencia), nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona. Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes, “Dadme una palanca y moveré el mundo.

### **c) Del liderazgo pedagógico.**

Según **Pozner (2000)**, precisa que la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr

aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

#### **2.2.4 Sistema.**

##### **a) Definición.**

**Seminario (2013)**, menciona que “Un sistema está conformado por un conjunto de entes u objetos componentes que interactúan entre sí para el logro de objetivos. De allí que la teoría general de sistemas no solo estudia la estructura del sistema sino su comportamiento, su funcionamiento, dependiendo esta última de su estructura”. Un sistema tiene la propiedad de que toda acción que produce cambios en una de las partes de los sistemas, también estos cambios se dan en el resto del sistema.

El sistema también reaccionara ante cualquier evento o estímulo producido en cualquier parte de la unidad, ejemplo en el sistema respiratorio, una acción sobre las fosas nasales repercute en los pulmones y a su vez en el resto de órganos que son dependientes, y el sistema reaccionara ante este evento. Por lo que existe una relación de causa y efecto entre las partes del sistema.

#### **2.2.5 Gestión.**

##### **a) Concepto.**

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “*management*” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa **Mucchielli (1983)**, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

En palabras de **Alvarado (1990)**, la gestión educativa es “el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve”.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (**Pozner, 2000**).

#### **b) Áreas.**

Según el **MINEDU (2011)**, describe las siguientes:

##### ➤ **Área institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

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

##### ➤ **Área pedagógica**

Esta dimensión se refiere a proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y de los miembros que la conforman: la enseñanza – aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza – aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y

programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

➤ **Área administrativa**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza – aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones, que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

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

➤ **Área comunitaria**

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

## **2.2.6 Calidad.**

### **a) Concepto.**

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

([www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf) extraído el 03-03.2016).

Por su parte, **Sosa, (2004)**, define la palabra “Calidad” es uno de los conceptos estelares que caracterizan el presente, provocando profundas repercusiones en el campo de la educación. Sin embargo, el término no siempre se maneja como concepto y la mayoría de las veces queda a nivel de noción, lo cual genera cierta confusión en las intencionalidades de quienes lo manejan en sus discursos.

El término calidad ha sido materia de debate intenso en el ámbito educativo. No se ha llegado a establecer una convención de consenso. Se entiende la calidad educativa según el contexto y la época. Se habla de una enseñanza de calidad sin precisar qué es exactamente, siempre haciendo abstracción del lugar concreto en que se produce el hecho educativo.

Para **Velasco, (2000)**, la calidad, es el conjunto de atributos —estructurales o funcionales— más representativos de una entidad individual y colectiva que responden a los criterios de excelencia o superioridad de los mismos de acuerdo a su naturaleza y cuya acción produce, como consecuencia, aportaciones o resultados tendientes al nivel de identidad máxima que cabe esperar de dicha entidad.

Es por ello que el concepto de *calidad* ha recorrido un largo camino a través de diferentes fases. Estas fases están marcadas por períodos difíciles, de cambio. Al respecto **Municio (1995)**, afirma que "la preocupación por la calidad es una constante de la humanidad cuando se ve amenazada o cuando mira hacia el futuro en busca de nuevas soluciones". De ahí que las variaciones de la historia del hombre y su nivel de desarrollo vayan modificando los enfoques conceptuales sobre la calidad y que, al hablar de ella, sea inevitable y necesario contextualizar.

### **2.2.7 Gestión de Calidad.**

#### **a) Concepto.**

**Lavín (2000)**, en el Cuarto panel: Hacia una gestión de calidad de los centros

educativos Desde la segunda década del siglo XX, sostiene que, el movimiento de calidad se extendió fuertemente con la creación de diversas asociaciones, tanto en Estados Unidos como en Europa. En 1956 se fundó la Organización Europea para la Calidad, y su misión básica fue facilitar el intercambio de información y experiencias sobre la teoría de la calidad y sobre las mejores prácticas para mejorar la competitividad europea. En 1988 se creó la Fundación Europea de Gestión de la Calidad que se centra en orientar las acciones de las pequeñas y medianas empresas de producción y de servicios y desarrolla distintos instrumentos para este fin. Por su parte, y en el campo de la educación, la Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE), a través de su Instituto de Tecnología Educativa (ITE), elaboró a partir de 1997, una adaptación de los instrumentos de calidad para los centros escolares.

Continuando con S. Lavín, sostiene. Gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad.

Gestionar, por ello, es hacer posible el logro del propósito de la institución.

#### **b) Principios.**

Ugaz, (2012), sostiene que: Un principio de gestión de la calidad es un patrón fundamental para guiar y dirigir de forma exitosa a una organización encaminada a la mejora continua de su desempeño considerando las necesidades de todas las partes interesadas.

Acorde con la norma **ISO 9000 (2005)**, se presentan a continuación los ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

#### **Principio 1:** Enfoque al Cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

#### **Principio 2:** Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a

involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. El rol del líder en este caso implica el mantener a las personas comprometidas en la labor desarrollada.

**Principio 3:** Participación del personal.

El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta. Es por ello que la organización debe preocuparse por mantener a su personal satisfecho y enfocado en la obtención de resultados.

**Principio 4:** Enfoque basado en procesos.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Es indispensable identificar tales procesos y la interacción que existe entre ellos.

Un proceso es considerado como tal cuando una actividad o conjunto de actividades utilizan una serie de recursos para poder transformar las entradas en salidas, las cuales con frecuencia representan la entrada del siguiente proceso.

**Principio 5:** Enfoque de sistema para la gestión.

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

**Principio 6:** Mejora Continua.

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto se refiere a que dentro de la organización siempre se debe buscar alguna oportunidad para seguir mejorando. **Principio 7:** Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Se debe impedir la toma de decisiones a partir de supuestos o repentinas opiniones.

**Principio 8:** Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de una organización y sus proveedores para crear valor, dado que estos son interdependientes.

Estos ocho principios de gestión de la calidad deberían ser aplicados de forma conjunta con el propósito de contribuir en la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la organización.



**c) Fases.**

**Valderrama (2007)**, escribe, la gestión educativa en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Para garantizar una buena gestión dentro del establecimiento educativo, se debe tener en cuenta las siguientes fases:

**Fase de autoevaluación:**

La autoevaluación institucional es el momento en el que cada establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y los resultados de las mismas, en cada una de las cuatro áreas de gestión. Esto permite que se identifiquen las fortalezas y cuáles son las oportunidades para mejorar, con lo que será posible definir y poner en marcha un plan de mejoramiento en la siguiente etapa. Asimismo, la autoevaluación cumple una función esencial durante la aplicación del plan de mejoramiento, dado que será la forma como se podrá establecer qué tanto se ha logrado avanzar, cuáles son los resultados, y qué ajustes se requieren.

**Fase de elaboración del plan de mejoramiento:**

El mejoramiento de la institución en su conjunto y desde cada una de las áreas de gestión, requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión que la convierta en una organización autónoma, orientada por propósitos conjuntos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

Para avanzar en este proceso de búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad educativa, la institución requiere de un plan, de una estrategia clara que le permita visualizar unos objetivos precisos, concretos, alcanzables, en la que la gestión directiva cumpla con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, en la que la gestión académica sea esencial en el proceso de formación de los estudiantes, en la que la gestión de comunidad brinde un complemento vital en el bienestar de los estudiantes y, por último, una estrategia en la que la gestión administrativa y financiera garantice un apoyo permanente en el del proceso de mejoramiento institucional. La Ley 715 de 2001 dejó en cabeza del rector la responsabilidad de “formular planes anuales de acción y mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución”.

### **Fase de ejecución, seguimiento y evaluación:**

Como herramienta de gestión probada, el Plan de Mejoramiento requiere un sistema de seguimiento y evaluación que garantice su ejecución, así como el conocimiento de su nivel de avance con el análisis de los indicadores y proveer la información necesaria para la toma de decisiones en la marcha. Esto es especialmente importante para conocer si vamos bien y si estamos consiguiendo lo esperado.

### **2.2.8 Sistema de Gestión de Calidad.**

#### **a) Definición.**

**Durán y Salazar (2011)**, precisa, un Sistema de Gestión de Calidad es la forma como las organizaciones realizan la gestión empresarial asociada a la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional. Junto a la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

Los sistemas de gestión de calidad tienen que ver con la evaluación de cómo se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Una secuencia jerárquica del sistema de gestión de la calidad es el siguiente:

- Nuestros clientes
- Las personas y el equipo
- Nuevas actividades mayor valor añadido
- Proyectos y procesos: formación, relación con fabricantes, responsabilidad y perfección
- Resultados
- Un sistema de gestión de calidad<sup>5</sup> también es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua.

#### **b) Procedimiento para implementar un Sistema de Gestión de Calidad**

**Ugaz, (2012)**, describe cada uno de los pasos a seguir para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 dentro de una organización.

- Información sobre la familia de normas ISO 9000 (Dirección)  
Capacitación a todos los niveles de la empresa. Considerar la realización de talleres, seminarios y/o cursos de formación disponibles para todo tipo de necesidades para aumentar los conocimientos generales sobre ISO 9001:2008. Cabe destacar que estas capacitaciones se deben realizar antes, durante y después de la implementación, según sea necesario.
- Creación de un equipo y acuerdo de una estrategia (Dirección)  
El proceso de implementación comienza por preparar la estrategia de la empresa. La responsabilidad de un SGC corresponde a la Dirección, por lo que es vital que ésta participe en el proceso desde sus inicios y designe a un Responsable de Calidad.
- Diagnóstico del Sistema de Calidad (Responsable de Calidad)  
Evaluación de la empresa y verificación de la situación actual desde el criterio de la norma ISO 9001:2008.
- Planificación de la implementación (Dirección y Responsable de Calidad)  
Decisión sobre los recursos a emplear y definición de la política y objetivos de calidad de la empresa.
- Documentación del Sistema (Responsable de Calidad)  
El desarrollo de toda la documentación necesaria para llevar a cabo el sistema:  
Manual de Calidad, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, entre otra documentación importante.
- Implementación e información de los avances (Responsable de Calidad) Los principios básicos de la implementación de un SGC son la comunicación y la formación. Durante la fase de implementación, todos los involucrados deben seguir los procedimientos y registrar información que demuestre que realmente están haciendo lo que dicen.
- Definición de objetivos (Dirección de la empresa y Responsable de Calidad)  
Basándose en los datos obtenidos por medio de los registros, se definen objetivos estratégicos y mediante ellos, se elabora un plan de actuación y seguimiento del proceso para cerrar las brechas aún existentes y poder pulir el SGC.
- Auditoría interna (Equipo de auditores)  
Puede ser realizada por la propia empresa o subcontratada. Esta primera auditoría la debe realizar el personal formado en la norma ISO 9001 y ha de tener una experiencia

mínima a definir por la propia empresa. Cabe resaltar que, dependiendo de la madurez organizacional, se deben realizar las auditorías internas necesarias.

➤ Elección de la entidad de certificación (Dirección)

La entidad de certificación es un tercero que evalúa la eficacia del SGC y emite un certificado si éste cumple los requisitos de la norma. La elección de una entidad de certificación puede resultar compleja puesto que hay muchas que operan en el mercado.

➤ Pre-auditoría externa (Entidad de certificación y Responsable de Calidad)

Es realizada por la entidad de certificación previamente a la de certificación, algunas semanas después de haber implantado el SGC. Su finalidad es identificar las áreas en las que la norma no se esté cumpliendo (si las hay). Esto permite corregir los posibles problemas antes de la auditoría de certificación.

➤ Auditoría de certificación (Entidad de certificación y Responsable de Calidad) La entidad de certificación estudiará el SGC y determinará la conveniencia de recomendar su certificación de acuerdo a la norma ISO 9001.

➤ Auditorías de mantenimiento (Entidad de certificación y Responsable de Calidad)

Para conservar la certificación, se debe seguir utilizando el SGC. La entidad de certificación lo comprobará periódicamente para garantizar que el SGC sigue cumpliendo los requisitos de la norma.

Todo este proceso puede tomar desde unos seis meses hasta varios años, dependiendo de la madurez organizacional y las buenas prácticas de gestión y manufactura que la empresa tenga implementadas al momento de empezar con la adopción del sistema de gestión de la calidad.

### c) Implantación de un sistema de gestión de calidad

**Herrera, (2008)**, expone, de acuerdo con el autor **Moreno (2001)**, la Norma ISO 9000, proporciona una orientación para la implantación del sistema de calidad, de esta manera se incluyen las siguientes fases: diagnóstico, planificación, documentación del sistema, implantación, control y mantenimiento, y certificación como fase no obligatoria. El **diagnóstico** implica un análisis profundo de la situación de la empresa en todas sus áreas, específicamente sobre las diferentes actividades y procesos de trabajo, los recursos disponibles, la documentación existente, los resultados y la posible solución. Algunas de

las actividades incluidas en esta fase son: cuantificación de los costos de no calidad, expresados en indicadores fiables y representativos, el examen completo de la organización y su funcionamiento. El diagnóstico según **Moreno (2001)**, se desarrolla en tres etapas: recopilación de la información que incluye información interna y externa, que permita obtener los aspectos cualitativos y cuantitativos de la empresa.

Análisis de la información, etapa en la cual se evalúa el estado actual de la organización. Presentación de conclusiones, que incluye el establecimiento del plan de actuación a seguir. En la etapa de **planificación**, de acuerdo con la información obtenida en la fase anterior, la dirección debe coordinar el plan de implantación del sistema de calidad, que incluye las actividades de elaboración de un plan de acciones concretas, calendario de actividades, y previsión de los recursos humanos y financieros necesarios, así como la documentación que permita formalizar y controlar el desarrollo del plan, es decir el manual de calidad. (**Moreno, 2001**).

En la fase de **documentación** es importante mencionar que un sistema eficaz es aquel que recoge por escrito la forma en que funciona la empresa, por tanto el desarrollo del sistema documental es un paso que determinará el éxito de todo el proceso de implantación, de acuerdo con **Moreno (2001)**, el sistema documental se estructura en tres niveles:

El manual de calidad tiene como objeto fundamental escribir adecuadamente el sistema de gestión, y sirve de referencia permanente durante la aplicación y mantenimiento del mismo.

Para la elaboración de los documentos del sistema de calidad es aconsejable seguir la secuencia de actividades que corresponde a un diagrama de flujo.

Una vez que se tiene establecido el sistema documental, se debe poner en práctica, es decir **implantarlo**. La puesta en práctica se puede realizar de dos modos, uno gradual en el que se van asegurando procesos a medida que se van diseñando y documentando los procedimientos del sistema y otro más ligado a los resultados de los diferentes procesos y actividades en su implantación que consiste en la puesta en práctica de las actividades de aseguramiento antes de su documentación definitiva, según **Moreno (2001)**.

El sistema, una vez establecido debe ser revisado periódicamente para confirmar su funcionamiento y determinar si éste alcanza los objetivos propuestos o es preciso realizar modificaciones, es decir **controlarlo y mantenerlo**. De esta manera es necesario establecer, qué personas tendrán la responsabilidad de llevar a cabo esa labor, dotándoles de medios técnicos y materiales suficientes para realizarla, **Moreno (2001)**. Esta fase

incluye dos actividades: el análisis y evaluación del sistema y de las actividades descritas en la documentación del mismo, de modo que se evidencien de forma continua, las posibles mejoras a introducir y por otra parte, se lleva a cabo la realización de auditorías internas, como exigencia del mismo, para poner en evidencia las posibles deficiencias, con el fin de transmitir dicha información a la dirección quien debe tomar las oportunidades de corrección y prevención.

La etapa de **certificación**, depende de la decisión de la empresa o bien de la dirección general de la misma, para solicitar al organismo competente, la certificación del sistema implantado.

El certificado autoriza a la empresa a informar a sus clientes que una institución independiente, que actúa como fedatario, juzga a la empresa certificada como un sistema de calidad que satisface las Normas ISO 9000 u otras y que por consiguiente deber ser reconocida en el ámbito nacional e internacional, **Moreno (2001)**. Esta fase incluye las siguientes actividades: solicitud al organismo de certificación, estudio de la documentación por parte del organismo acreditador, vista previa con el fin de detectar desviaciones y subsanarlas mediante modificaciones, auditoría preliminar o bien auditoría formal, auditoría extraordinaria si así se requiere, conclusión, firma del contrato y emisión del certificado. Cuando se termina el plazo de validez del certificado se realiza la denominada auditoría de renovación, **Moreno (2001)**.

#### **d) Dimensiones.**

Para la presente investigación se tendrá en cuenta las fases propuestas por **Valderrama (2007)** principalmente, entre otros:

- Autoevaluación
- Revisión del plan de gestión de calidad
- Establecimiento de instrumentos académicos
- Capacitación del personal de la institución
- Elaboración del plan de mejoramiento de la gestión de calidad
- Consensuar e implementar el sistema de instrumentos
- Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan de gestión de calidad.

## 2.2.9 Teorías que sustentan al Sistema de Gestión de Calidad.

### a) Teorías de la Calidad

La calidad institucional es un concepto difícil de definir y más complejo aún de evaluar. Históricamente ha sido juzgada por datos tales como cantidad desembolsada por alumno, dimensiones de aulas, cualificación del personal o número de alumnos por profesor más que por la medida, por ejemplo, del valor educativo añadido o la adecuación a las expectativas del mercado de trabajo, cuya cuantificación no es posible calibrar con precisión. En la calidad institucional deben considerarse factores tan heterogéneos como: características y preparación de los alumnos, lo mismo de los profesores, programas de estudio, relación entre investigación y enseñanza, equipamiento y clima institucional.

**Ginés Mora (1991)**, define la calidad como la combinación, en proporción adecuada, de un conjunto de elementos básicos que funcionan correctamente de forma individual. Los elementos humanos, financieros y físicos, la enseñanza y la investigación, la organización y la dirección forman un conjunto apropiado para los fines que persigue la institución si cada uno de ellos funciona adecuadamente. Si definimos la calidad atendiendo a este conjunto, su evaluación sólo se puede hacer de manera global evaluando cada uno de sus elementos, pero dedicando especial atención al funcionamiento del conjunto y a lo adecuado de los procesos y de la organización.

**Ginés Mora (1992)**, señala también dos enfoques globales de la calidad y rendimiento de las instituciones de enseñanza básica:

- Un enfoque competitivo, que se desarrolla fundamentalmente en EE.UU.
- Un enfoque de mejora de las instituciones sin establecer comparaciones, con especial hincapié en la eficacia y eficiencia, utilizando al principio indicadores de rendimiento y luego la autoevaluación. Se desarrolla, sobre todo, en Europa.

Dentro de estos enfoques, **Astin (1985)**, distinguen:

- Calidad como sinónimo de reputación, bajo un enfoque subjetivo, utilizando técnicas cualitativas como encuestas a profesores, muy extendido en EE.UU.

- Calidad como disponibilidad de recursos, bajo un enfoque objetivo: personal, recursos físicos, financieros y estudiantes.
- Calidad a través de los resultados globales de los egresados: salidas profesionales, rendimiento académico, etc.
- Calidad por el contenido docente.
- Calidad por el valor añadido o lo que la institución ha aportado al estudiante:

Diferencia entre la formación de ingreso y de egreso.

La calidad está relacionada con:

- Tamaño de la institución.
- Grado de asociación de los estudiantes con la actividad extra académica.
- Ambiente general de aprendizaje.
- Calidad del esfuerzo de docentes y alumnos.
- Calidad y consistencia de los objetivos docentes.

Ninguno de estos factores es suficiente por sí solo: la calidad debe ser medida por el valor añadido que cada institución educativa genera sobre sus estudiantes.

Pasos para mejorar la calidad:

- Establecer metas y objetivos.
- Definir magnitudes para valorar aproximación de la realidad a esas normas establecidas.
- Decidir la ponderación a asignar a esas magnitudes.

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. Es decir nos puede hablar del como sí hubiera evolucionado en forma aislada. De ahí que se pueda concluir que la implantación de calidad total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

**Feigenbaum (1991)**, publicó en 1945, su artículo “la calidad como gestión”, donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de las General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro Total Quality Control.



**Deming (1989)**, discípulo de Shewhart, quien había participado dos años antes en un estudio sobre el Japón encargado por el gobierno estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad.

**Crosby (1991)**, lanza el concepto de cero defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. Sin embargo, en los Estados Unidos, la importancia de calidad como un elemento clave de la competitividad no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano.

**Ishikawa (1992)**, contribuye con el “Diagrama de causa y efecto”, también conocido como diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa, siendo su mayor contribución la de simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general.

A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejorías de calidad. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

**Taguchi (1987)**, afirma que todo desperdicio, reproceso o falta de calidad tiene un costo para la sociedad. Realizó estudios de “Capacidad del Proceso” y su metodología de “Diseño de experimentos”.

**Ouchi (1984)**, autor de la teoría Z, plantea que: "la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso" lo cual es considerado la base de su teoría.

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- Confianza en la gente y de ésta para la organización.
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.
- Relaciones sociales más estrechas.

**Juran (1990)**, afirma que: “La calidad total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo”.

La calidad se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

La teoría de la calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área como: el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros. Sin embargo, los principales autores en calidad total han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros aportados por ellos para crear lo que podríamos llamar la teoría de la calidad total.

#### **b) Planificación estratégica participativa para la calidad y competitividad.**

**Navarro (1996)**, propone una forma de planificación “que ante el conflicto emergente, planifique soluciones a través del trabajo cooperativo, participativo y creativo de grupos autogestionarios”; una forma de trabajo que obligue a los grupos en interacción a situar a su institución como objeto de estudio y que “a través de líneas de acción consensuadas, negociadas, comprometidas, lleguen a encontrar propuestas que clarifiquen la incertidumbre, que descubran las posibles resistencias, que viabilicen las respuestas transformadoras y que, en síntesis, concreten las acciones, que lleven a los resultados, que posibiliten resolver las demandas institucionales e individuales”.

**Chávez (1993)**, afirma que el enfoque estratégico es “un cuerpo teóricometodológico que guía los procesos de toma de decisiones basado en el compromiso y la participación real

de los actores sociales y en el continuo análisis del entorno, complejo, cambiante e incierto de la realidad”.

**Arguín (1993)**, señala que es el proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implementación.

**Navarro (2002)**, dice que es el “proceso de planificación y gestión por medio del cual se toman, en forma democrática, comprometida y participativa, decisiones para la acción, en función de la imagen objetivo, la visión y la misión institucional en el marco de una estrategia global, considerando objetivos, metas, acciones, recursos y medios y el contexto interno y externo”.

Todos estos conceptos articulan planificación con gestión en un proceso espiralado que se va construyendo y que no finaliza al formular el plan. Tiene en cuenta y parte del marco filosófico o encuadre valorativo de cada institución, atiende la trayectoria institucional y las tendencias que condicionan los contextos internos y externos. Analiza lo positivo y lo negativo de la organización para enfrentar, con elementos de juicios y no con percepciones u opiniones sin fundamento, los procesos de cambio y de mejora, considerando los recursos y los medios con que se cuenta.

En este enfoque de planeamiento estratégico esencialmente descentralizado, pasan a tener preponderancia y protagonismo los grupos que coexisten en la institución y que pueden desarrollar un trabajo en cooperación e interacción. Estos actores, no sólo planifican, sino que deciden y ejecutan interactivamente, independientemente del nivel de la organización en que se encuentren, ya que esta planificación no es únicamente privativa de aquellos situados en la más alta escala o rango institucional, sino como ya se dijo, se sustenta en el compromiso y la participación real de todos los actores que quieren participar y que se involucran en el análisis de ventajas, desventajas y riesgos, en la construcción conjunta de objetivos, en el diseño de caminos estratégicos y en la conducción y gestión de los procesos de acción. Por lo tanto, los miembros de la organización interactúan a partir de sus marcos

e intereses, sus objetivos y propósitos, sus valores y su visión de futuro y tienen, por igual, la posibilidad de planificar, decidir y conducir el proceso.

Es por ello que evita la tentación de que los propios actores mantengan las cosas como están, dejen de hacer, delegando la tarea en determinados grupos, o esperen que otros asuman la realidad de la construcción institucional, sin tomar compromisos y decisiones sobre el rumbo de su organización.

**Mauro Destro (2000)**, precisa que el proceso se inicia con la elaboración (sí no existe) de un documento breve en el cual se indican los eventos importantes de la empresa desde su fundación. La empresa debe ser conocida por todos sus integrantes.

En el segundo paso, con herramientas adecuadas (análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA- u otras) se descubren los **factores del macro y micro ambiente nacional e internacional** que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de la organización (Oportunidades y Amenazas).

Seguidamente, se descubren aquellos factores internos de la organización que influyen positiva o negativamente en el crecimiento orgánico de la misma (Fortalezas y Debilidades).

En el tercer paso es deseable efectuar un ejercicio de prospectiva tecnológica siempre y cuando ya no se encuentre a disposición. Esta acción permite tener una idea sobre el posible futuro de algunos aspectos tecnológicos de interés tanto en los productos como en los procesos. Varias son las herramientas a disposición (Delfi, lluvia de ideas, escenario, etc); lo importante es comenzar con premisas claras y bien fundamentadas

En el cuarto paso se definen los Valores Corporativos para determinar el clima ambiental que se quiere para la organización. En otras palabras, se debe establecer reglas de las relaciones humanas dentro de la empresa.

La quinta etapa prevé la formulación de la Misión que es la razón filosófica de la existencia de la empresa, la naturaleza del negocio en el cual se desarrolla su actividad.

En el sexto punto, se usan las informaciones encontradas en los anteriores pasos, para el diseño de la Visión. Un análisis de las Oportunidades y Amenazas, factores externos (políticas, economía, desempleo, población, etc.), y de las Fortalezas y Debilidades, factores internos (finanzas, ventas, procesos, etc.) que influyen en el desarrollo de la empresa; más un ejercicio de prospectiva tecnológica. Los datos deben ser del momento en el cual se desarrolla la actividad de planeación.

Con esas informaciones, se elaborara la Visión; Hacia dónde quiere ir la organización. Es una de las fases más importantes y más delicadas; de esto depende el éxito de la empresa al aplicarse el plan. Al completar la Visión se obtienen las Estrategias o directamente las Metas Estratégicas dependiendo de la complejidad de la Visión.

La Planificación Estratégica Participativa para la Calidad no prevee planificar la parte operativa, rutinaria de la organización, por eso, como plan operativo, no se toma en cuenta.

Finalmente se debe ubicar las áreas críticas, los indicadores, para dar seguimiento a la aplicación del plan. En caso de problemas, una retroinformación permitirá reparar y seguir adelante.

El paso siguiente es la puesta en práctica de la planificación. Se diseña para ello un plan operativo del plan estratégico, en el cual se indicarán las actividades por trimestres, semestre y por año.

Una vez aprobado, divulgado y aceptado, se implanta el Plan Estratégico.

Contemporáneamente se elaborarán proyectos que tendrán cabida en la sección del Mejoramiento Continuo que tendrán como fin aprovechar al máximo las oportunidades de mejorar actividades y procesos dentro de la organización.

Se recomienda no perder, en los pasos indicados anteriormente, el marco del pensamiento sistémico el cual prevé la consideración de todos los aspectos de un proceso o de una organización y, sobretodo, los cambios de actitud y aptitud necesarios para que el cambio propuesto tenga éxito.

### c) De la planificación estratégica en las Instituciones.

Para **Holdaway y Meekison (1990)**, la planificación estratégica es un proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la universidad, sus recursos y sus propósitos como institución, con las siguientes garantías:

- Que las metas estén claramente establecidas.
- Que exista capacidad de conducir la investigación y el análisis institucional.
- Que se dé el compromiso de todos los gestores en todas sus categorías.
- Que exista conciencia respecto a la naturaleza cíclica y diversidad de la toma de decisiones.
- Que se reconozca la naturaleza política de muchas decisiones
- Que se desarrollen planes para unidades académicas y de gestión o apoyo.

**Argenti (1980)**, señala que las organizaciones públicas y no lucrativas tienen mayor necesidad de planificación que las organizaciones empresariales puesto que crecen con mayor rapidez en cuanto a tamaño, número e importancia social.

“Las Instituciones Educativas son una de las organizaciones más difícil de gestionar. Deben sincronizar sus actividades y estrategias con los cambios adaptando sus planes y procesos al cambio de las tecnologías, mercados, competidores y valores. Una estrategia deberá considerar si es razonable, realizable y bien integrada, y además si es adaptable, elástica y dinámica, es decir, deberá disponer de la posibilidad de cambiarla cuando se prevean acontecimientos externos. Las Instituciones educativas deberán convertirse en organizaciones en permanente aprendizaje.” (**Vargas, 2009**).

Hay que empezar por mejorar la gestión institucional, es decir, sus cuatro funciones básicas definidas por **Allen (1991)**: Planificación, Organización, Liderazgo y Control. Para utilizar estas funciones es preciso:

- Identificar los objetivos basados en las necesidades de los clientes.
- Elaborar estrategias para lograr esos objetivos sobre la base de los puntos fuertes y débiles de la institución y del entorno competitivo.
- Estructurar la organización para facilitar la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos.
- Evaluar la efectividad y eficiencia del logro de los objetivos (evaluación de resultados).

- Que las fuerzas del entorno hayan insistido en la necesidad de cambios.
- Que las autoridades universitarias apoyen y prioricen el proceso.
- Que se asegure la participación continua mediante un proceso reiterativo.
- Son precisas una dirección central e iniciativas surgidas de cada unidad.
- Desarrollar la confianza.
- Aceptarse las realidades políticas del entorno universitario para crear un ambiente adecuado que logre la impregnación mediante la comunicación.
- La planificación estratégica debe enfocarse bajo una base holística.
- Un plan de planificación estratégica debe incluir un programa de desarrollo de recursos humanos.
- Debe alcanzarse el consenso en cuanto a propósitos y metas del proceso planificador.
- El clima institucional y la disposición para realizar los cambios deben examinarse antes de iniciar el proceso de planificación estratégica.

**Billings (1985)**, define la evaluación institucional como un intento de medir cómo se están cumpliendo las metas preestablecidas de una institución. Por tanto, la evaluación exige la definición previa y clara de cuáles son las metas que aquella persigue, lo que, en sí mismo, es un problema ya que existen pocos acuerdos reales sobre las metas de las instituciones Educativas.

Esta predisposición a la evaluación corresponde a un cambio de orientación que ha pasado de una visión burocrática del sistema universitario a una visión más autónoma y orientada a métodos de mercado (**Hüfner y Rau, 1987**), lo que supone algo más que el estudio de la institución: la búsqueda del método para mejorarlo.

#### **d) Teoría de la cultura organizacional de Shein.**

**Shein (1988)**, establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

El modelo presentado por Shein, demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

Sin embargo, el éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según **Armstrong (1982)** "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia".

La cultura organizacional según **Shein (citado por Armstrong, 1982)**, es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas:

- Modelo de Trauma: En el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa, y
- Modelo de Refuerzo positivo: En el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización. Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización.

Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son:

- Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios;
- Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores;
- Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de



manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (**Armstrong, 1982**). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia en torno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como:

- Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración;
- Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos;
- Analizar el clima organizacional;
- Analizar el estilo de gerencia,
- Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Hipótesis

H<sub>1</sub> Si se aplica el sistema de gestión de calidad; entonces, se desarrollará significativamente la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

H<sub>0</sub> Si se aplica el sistema de gestión de calidad; entonces, no se desarrollará significativamente la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

#### 3.2. Variables

##### 3.2.1 Variable independiente: Sistema de Gestión de Calidad.

a) **Definición conceptual:** El sistema de gestión es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a la visión. **(Sistema de Gestión de Calidad ISO 2001).**

b) **Definición operacional:** El sistema de Gestión de Calidad es todo un conjunto de instrumentos metodológicos de implicancia directa en el fortalecimiento de las organizaciones, cuyas dimensiones son: Autoevaluación, Revisión del plan de gestión de calidad, Establecimiento de instrumentos académicos, Capacitación del personal de la institución, Elaboración del plan de mejoramiento de la gestión de calidad, Consensuar e implementar el sistema de instrumentos y, Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan de gestión de calidad.

##### c) Operacionalización de la variable

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Sistema de Gestión de Calidad	Autoevaluación	Revisión de la identidad institucional
		Evaluación de las 4 áreas de la gestión
		Elaboración del perfil institucional
		Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento
	Revisión del plan de gestión de calidad	Identificación de los objetivos
		Identificación de las metas
		Identificación de los indicadores
		Identificación de las acciones
		Identificación de los responsables
		Identificación del cronograma
	Establecimiento de instrumentos académicos	Guía del participante
		Separatas sobre gestión de calidad e inteligencia organizacional
	Capacitación del personal de la institución	Programa de capacitación a trabajadores de la institución: Directivos, administrativos y docentes
	Elaboración del plan de mejoramiento de la gestión de calidad	Formulación de los objetivos con criterios de inclusión
		Formulación de metas que parten de la equidad como principio
		Definición de los indicadores de resultados
		Definición de las actividades y de sus responsables
		Elaboración del cronograma de actividades
		Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan
		Divulgación del plan, a la comunidad educativa
		Consensuar e implementar el sistema de instrumentos
	Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan de gestión de calidad	Monitoreo, Control y evaluación final

### 3.2.2 Variable dependiente: Inteligencia organizacional

**a) Definición conceptual.** “Es la capacidad de detectar, de tener sentido y de tomar la acción, combinada con el conocimiento que es disponible y listo para utilizarse”. En esta definición se reconoce la inteligencia como capacidad que le permite a la organización adaptarse al ambiente externo; la creación y uso del conocimiento como procesos que favorecen la formación y desarrollo de la inteligencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas.” (McMaster, citado por A Haber Veja, 2013)

**b) Definición operacional:** La Inteligencia Organizacional constituye el desarrollo de capacidades que le van a permitir ser competente a una organización; para ello, es necesario tener en cuenta sus cinco dimensiones, a decir: Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales, Construcción de una Visión Compartida y Aprendizaje en equipo.

#### c) Operacionalización de la variable

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
Inteligencia Organizacional	Pensamiento Sistémico	Mirar a la Institución Educativa como un todo
		Modificar la realidad
	Dominio Personal	Alcanzar coherentemente los resultados
		Capacidad de aprender
	Modelos Mentales	Adaptación continua y crecimiento en un ambiente cambiante
		Aptitud para entablar diálogos abiertos donde se equilibre la indagación
	Construcción de una Visión Compartida	Compartir una imagen de futuro, que se procura crear
		Desarrollo de capacidades desde un aprendizaje compartido
	Aprendizaje en Equipo	Reconocen patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo
		Compromiso constante con el aprendizaje

### Escala de medición

GENERAL		ESPECÍFICA	
Nivel	$\Sigma$ Punt	Nivel	$\Sigma$ Punt
Muy Bueno	85 - 100	Muy Bueno	18 – 20
Bueno	69 - 84	Bueno	15 – 17
Regular	53 – 68	Regular	11 – 14
Malo	37 – 52	Malo	08 – 10
Muy Malo	20 - 36	Muy Malo	04 – 07

### 3.3 Tipo de estudio

El estudio corresponde al tipo de investigación aplicada, porque se buscó a través de la presente investigación conocer para: actuar, modificar y mejorar la inteligencia organizacional, teniendo en cuenta la aplicación inmediata de la investigación a una realidad circunstancial. La investigación realizada pertenece al nivel experimental porque se manipuló la variable independiente para ver su efecto en la variable dependiente en una situación de control.

### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño investigación es el establecido por **Hernández, Fernández y Baptista (1996)**, que es el denominado “Diseño con pre prueba – post prueba con un solo grupo” que pertenece a los diseños pre experimentales. El diagrama es como sigue:

**G.E.    O<sub>1</sub>    X    O<sub>2</sub>**

Donde:

G.E.    = Grupo de estudio

O<sub>1</sub>    = Información de la pre prueba del grupo

O<sub>2</sub>    = Información de la post prueba del grupo

X       = Sistema de Gestión de Calidad.

### 3.5 Población y muestra

#### Población

El universo en la cual se ejecutó la presente investigación, estuvo conformada por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja, conformado por 60 trabajadores.

#### Muestra

La muestra seleccionada para la presente investigación fue equivalente al 50% de la población, seleccionados según el muestreo no probabilístico, sin norma o accidental. Conformado por 30 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja, tal como se detalla a continuación:

Especialistas, Jefes de Áreas y Administrativos	Varones	Mujeres	Total
	16	14	30

### 3.6 Métodos de investigación

El método de investigación es cuantitativo. La primera fase fue netamente de campo, a base de un estudio exploratorio, se tomó conocimiento in situ de la realidad social en la que se llevó la investigación, a fin de identificar a los actores y determinar el problema de investigación.

La segunda fase fue de gabinete, que consistió en la revisión de fuentes bibliográficas y a la elaboración del proyecto y de los instrumentos de recojo de información.

La tercera fase fue de campo para realizar la ejecución del sistema de gestión de calidad para la inteligencia organizacional y la aplicación de los instrumentos.

### 3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

Las **técnicas** empleadas en el presente estudio fueron:

- La Experimentación; debido a que en nuestro trabajo se manipuló deliberadamente la variable independiente: Sistema de Gestión de Calidad, la cual permitió analizar las

consecuencias de esa manipulación sobre la variable dependiente: Inteligencia organizacional, dentro de una situación controlada por el investigador.

- Encuesta; con la finalidad de realizar evaluaciones para conocer el grado de eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad. a través de la Guía de encuesta Pre y Post – aplicación en el grupo de estudio, para medir la inteligencia organizacional en sus cinco dimensiones.
- Análisis de los datos: después de la aplicación del instrumento a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja, en la cual se determinó el mejoramiento de la inteligencia organizacional.

Los **instrumentos** utilizados en la presente investigación fueron:

- **Guía de encuesta:** Tomado antes del inicio y al final de la capacitación para validar el Sistema de Gestión de Calidad (Ver Anexo N° 2). Los datos que se recolectaron fueron sobre la mejora de la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja.
- **Programa de Capacitación:** Aplicado al grupo en estudio, después de haber aplicado el Pre test, basado en un programa en la modalidad presencial y a distancia, con una duración de 150 horas. (Ver Anexo N° 5).
- **Guía del participante:** Que detalla la metodología del proceso de interacción entre el facilitador y agentes educativos en el proceso de la capacitación continua. (Ver Anexo N° 6).

### 3.8 Métodos de análisis de datos

Se hizo uso de la estadística inferencial para la contrastación de las hipótesis, mediante el siguiente tratamiento estadístico:

a) Formulación de hipótesis estadística:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2$$

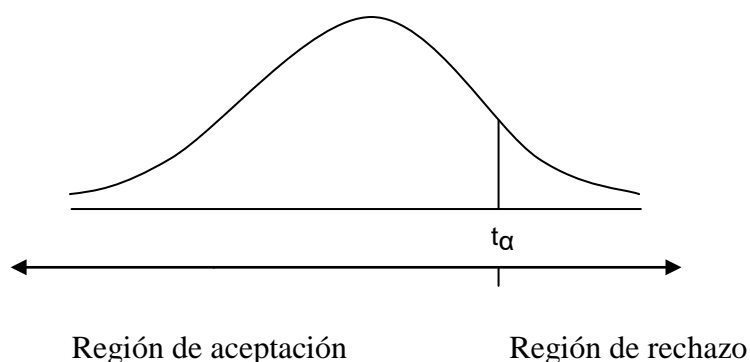
Donde  $H_0$  supone la igualdad en la inteligencia organizacional logrados por los trabajadores del grupo en estudio evaluados mediante los test. En contraste,  $H_1$  supone que los

trabajadores del grupo en estudio evidencian un mayor logro en el mejoramiento de la inteligencia organizacional en el post test respecto al pre test.

- b) Se asignó un nivel de confianza del 95%; es decir, la investigación contempló un 5% de error estadístico.
- c) Por tratarse de una diferencia de poblaciones para muestras pequeñas, se aplicó la prueba de *Student (t)*, cuyo estadístico de contraste es el siguiente:

$$t_c \square \sqrt{\frac{\frac{\bar{x}_1 \square \bar{x}_2}{s_1^2 \square s_2^2}}{n}} \quad \text{Con } \alpha=95\%$$

- d) Se tomó la decisión estadística según los siguientes criterios:



Si  $t_c > t_\alpha$ , entonces se rechaza la hipótesis nula (aceptamos  $H_1$ ), lo cual implica que el Sistema de Gestión de Calidad ha mejorado significativamente la Inteligencia organizacional.

Si  $t_c < t_\alpha$ , entonces se acepta la hipótesis nula (rechazamos  $H_1$ ), lo cual implica que el Sistema de Gestión de Calidad no ha mejorado significativamente la Inteligencia organizacional; además se hizo uso de la estadística descriptiva, mediante el cálculo de promedios y varianzas, las mismas que sirvieron para determinar los puntajes promedios obtenidos por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. Estos estadígrafos también se usó para contrastar la hipótesis, dado que la distribución de *t - Student* requiere para su cálculo.

El análisis e interpretación de los datos se hizo de acuerdo a los antecedentes de la investigación y a las teorías que la sustentan.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

Tabla 1

*Nivel de inteligencia organizacional antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Niveles	Inteligencia organizacional			
	Antes		Después	
	$f_i$	%	$f_i$	%
<b>Muy bueno</b>	0	0.00	10	33.33
<b>Bueno</b>	3	10.00	19	63.33
<b>Regular</b>	20	66.67	1	3.33
<b>Malo</b>	7	23.33	0	0.00
<b>Muy malo</b>	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	30	100.00	30	100.00

Fuente: Datos procesados por el autor.

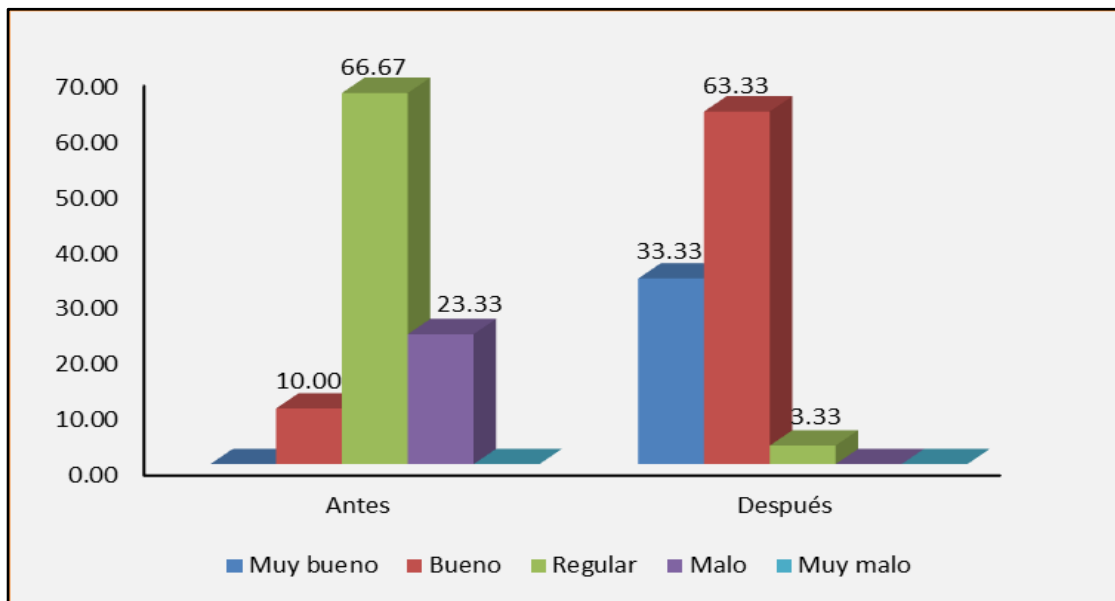


Gráfico 1: Nivel de inteligencia organizacional antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja. (Fuente: Tabla 1).

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad, el 23% percibe un nivel malo de inteligencia organizacional, el 66.67% un nivel regular y el 10.00% nivel bueno. Mientras que después de aplicar el sistema de gestión de calidad el 3.33% percibe un nivel regular de inteligencia organizacional, el 63.33% un nivel bueno y el 3.33% un nivel muy bueno.

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la UGEL – Rioja es percibido como malo, regular y bueno, con mayor porcentaje (66.67%) en el nivel regular. En cambio, después de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la UGEL – Rioja es percibido como regular, bueno y muy bueno, con mayor porcentaje (63.33%) en el nivel bueno.

Estos datos señalan que la aplicación del sistema de gestión de calidad ha desarrollado la inteligencia organizacional en la UGEL – Rioja.

Tabla 2

*Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja*

Mediciones	Hipótesis	Valor calculado	Valor tabulado Gl=n-1 $\alpha = 5\%$	Decisión
$O_1 - O_2$	$H_0 : \mu_D = 0$ $H_1 : \mu_D < 0$	- 17.58	1,699	Rechaza $H_0$

Fuente: Datos procesados con la *t - Student*.

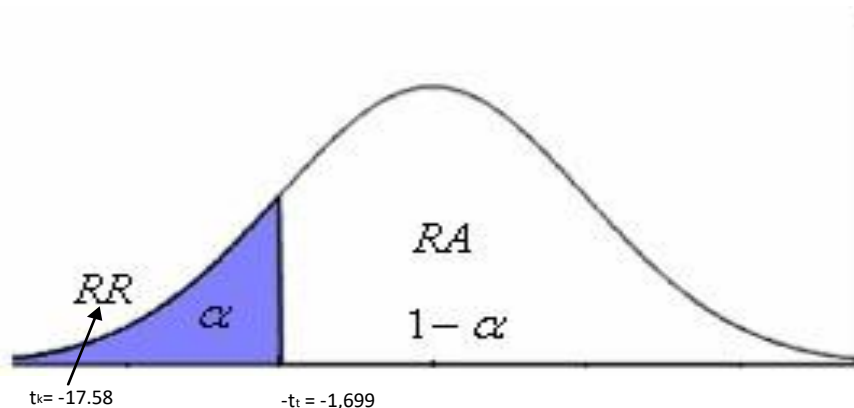


Gráfico 2: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja (Fuente: Tabla 2).

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición ( $O_1 - O_2$ ), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-17.58) es menor al valor tabulado (1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación del sistema de gestión de calidad desarrolla significativamente la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Tabla 3

*Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Niveles	Inteligencia organizacional			
	Antes		Después	
	$f_i$	%	$f_i$	%
Muy bueno	0	0.00	7	23.33
Bueno	3	10.00	15	50.00
Regular	20	66.67	8	26.67
Malo	7	23.33	0	0.00
Muy malo	0	0.00	0	0.00
Total	30	100.00	30	100.00

Fuente: Datos procesados por el autor.

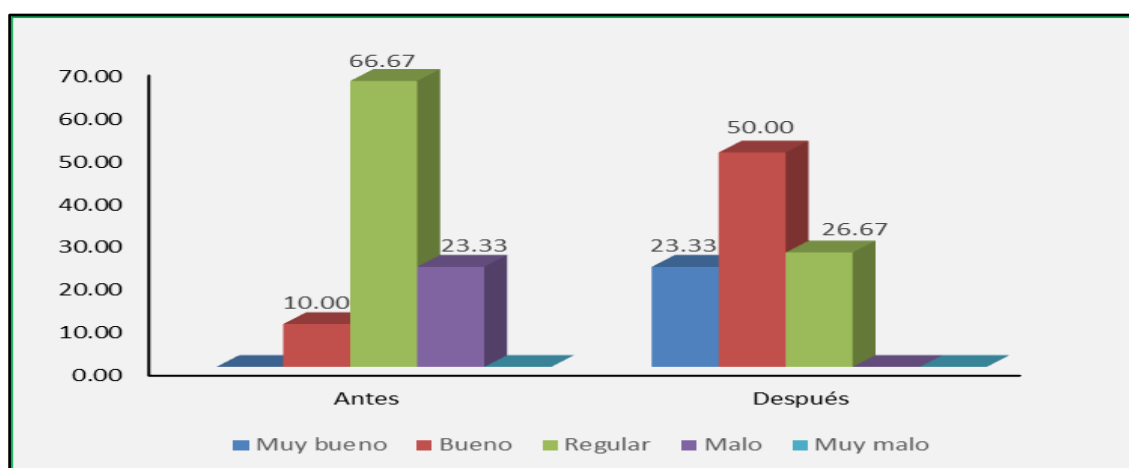


Gráfico 3: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja. (Fuente: Tabla 3).

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad, el 23.33% percibe un nivel malo de inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico, el 66.67% un nivel regular y el 10.00% nivel bueno. Mientras que después de aplicar el sistema de gestión de calidad el 26.67% percibe un nivel regular de inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico, el 50.00% un nivel bueno y el 23.33% un nivel muy bueno.

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico en la UGEL – Rioja es percibido como malo, regular y bueno, con mayor porcentaje (66.67%) en el nivel regular. En cambio, después de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico en la UGEL – Rioja es percibido como regular, bueno y muy bueno, con mayor porcentaje (50.00%) en el nivel bueno.

Estos datos señalan que la aplicación del sistema de gestión de calidad ha desarrollado la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico en la UGEL – Rioja.

Tabla 4

*Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja.*

Mediciones	Hipótesis	Valor calculado	Valor tabulado Gl=n-1 $\alpha = 5\%$	Decisión
$O_1 - O_2$	$H_0 : \mu_D = 0$  $H_1 : \mu_D < 0$	- 13.70	1,699	Rechaza $H_0$

Fuente: Datos procesados con la *t Student*.

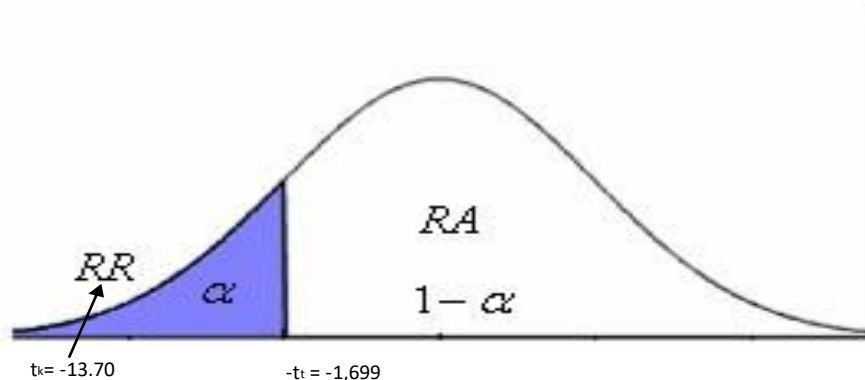


Gráfico 4 : Contratación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 4)

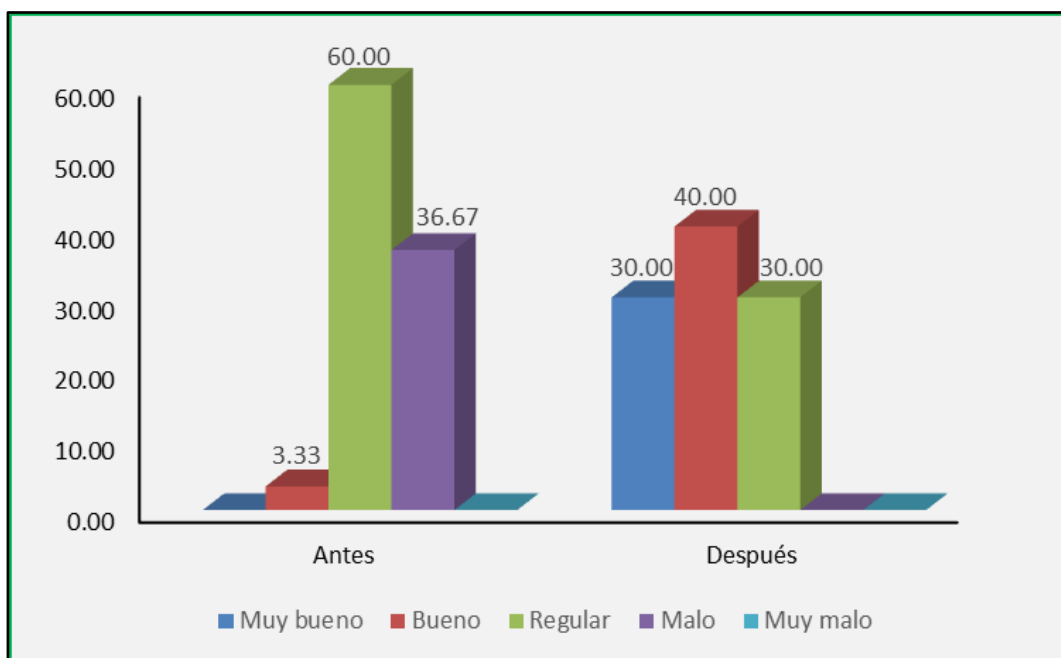
El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición ( $O_1 - O_2$ ), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado ( $-13.70$ ) es menor al valor tabulado ( $1,699$ ), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación del sistema de gestión de calidad desarrolla significativamente la inteligencia organizacional en la dimensión pensamiento sistémico de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Tabla 5

*Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Niveles	Inteligencia organizacional			
	A ntes		Después	
	$f_i$	%	$f_i$	%
<b>Muy bueno</b>	0	0.00	9	30.00
<b>Bueno</b>	1	3.33	12	40.00
<b>Regular</b>	18	60.00	9	30.00
<b>Malo</b>	11	36.67	0	0.00
<b>Muy malo</b>	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	30	100.00	30	100.00

Fuente: Datos procesados por el autor.



*Gráfico 5:* Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 5).

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad, el 36.67% percibe un nivel malo de inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal, el 60.00% un nivel regular y el 3.33% nivel bueno. Mientras que después de aplicar el sistema de gestión de calidad el 30.00% percibe un nivel regular de inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal, el 40.00% un nivel bueno y el 30.0% un nivel muy bueno.

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal en la UGEL – Rioja es percibido como malo, regular y bueno, con mayor porcentaje (66.67%) en el nivel regular. En cambio, después de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal en la UGEL – Rioja es percibido como regular, bueno y muy bueno, con mayor porcentaje (50.00%) en el nivel bueno.

Estos datos señalan que la aplicación del sistema de gestión de calidad ha desarrollado la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal en la UGEL – Rioja.

Tabla 6

*Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Mediciones	Hipótesis	Valor calculado	Valor tabulado Gl=n-1 $\alpha = 5\%$	Decisión
$O_1 - O_2$	$H_0 : \mu_D = 0$  $H_1 : \mu_D < 0$	- 12.16	1,699	Rechaza $H_0$

Fuente: Datos procesados con la *t Student*.

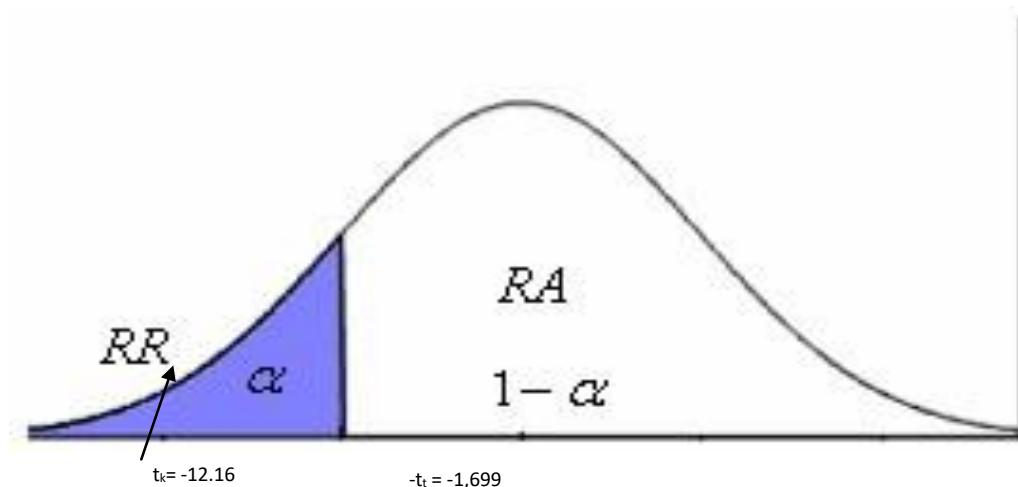


Gráfico 6: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 6).

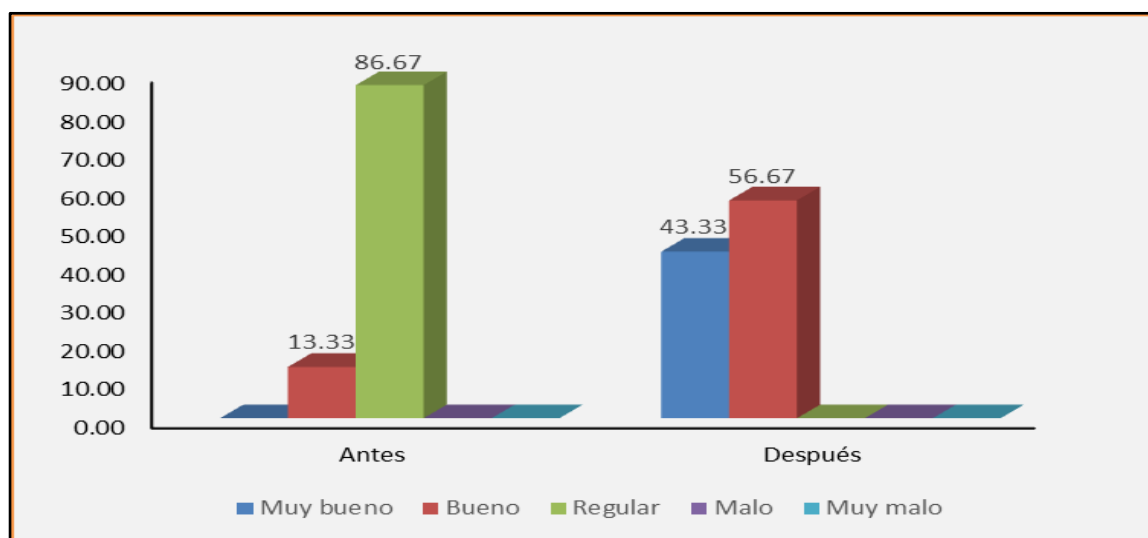
El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición ( $O_1 - O_2$ ), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-12.16) es menor al valor tabulado (1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación del sistema de gestión de calidad desarrolla significativamente la inteligencia organizacional en la dimensión dominio personal de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Tabla 7

*Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Niveles	Inteligencia organizacional			
	Antes		Después	
	$f_i$	%	$f_i$	%
<b>Muy bueno</b>	0	0.00	13	43.33
<b>Bueno</b>	4	13.33	17	56.67
<b>Regular</b>	26	86.67	0	0.00
<b>Malo</b>	0	0.00	0	0.00
<b>Muy malo</b>	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	30	100.00	30	100.00

Fuente: Datos procesados por el autor.



*Gráfico 7: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 7).*

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad, el 86.67% percibe un nivel regular de inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales y el 13.33% un nivel bueno. Mientras que después de aplicar el sistema de gestión de calidad el 56.67% percibe un nivel bueno de inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales y el 43.33% un nivel muy bueno.



Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales en la UGEL – Rioja es percibido como malo, regular y bueno, con mayor porcentaje (86.67%) en el nivel regular. En cambio, después de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales en la UGEL – Rioja es percibido como regular, bueno y muy bueno, con mayor porcentaje (56.67%) en el nivel bueno.

Estos datos señalan que la aplicación del sistema de gestión de calidad ha desarrollado la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales en la UGEL – Rioja.

Tabla 8

*Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Mediciones	Hipótesis	Valor calculado	Valor tabulado $Gf=n-1$ $\alpha = 5\%$	Decisión
$O_1 - O_2$	$H_0 : \mu_D = 0$  $H_1 : \mu_D < 0$	- 12.54	1,699	Rechaza $H_0$

Fuente: Datos procesados con la *t Student*.

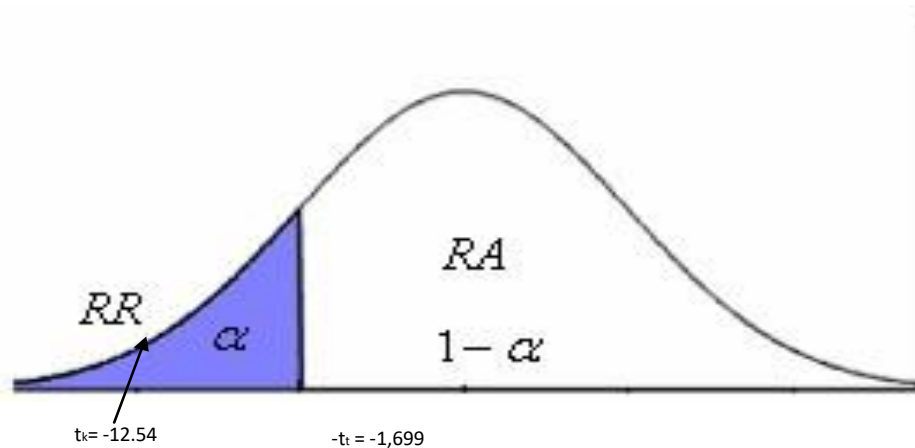


Gráfico 8: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 8).

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición ( $O_1 - O_2$ ), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-12.54) es menor al valor tabulado (1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación del sistema de gestión de calidad desarrolla significativamente la inteligencia organizacional en la dimensión modelos mentales de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Tabla 9

*Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Niveles	Inteligencia organizacional				
	Antes		Después		
	$f_i$	%	$f_i$	%	
<b>Muy bueno</b>	0	0.00	10	33.33	
<b>Bueno</b>	2	6.67	14	46.67	
<b>Regular</b>	18	60.00	6	20.00	
<b>Malo</b>	10	33.33	0	0.00	
<b>Muy malo</b>	0	0.00	0	0.00	
<b>Total</b>	30	100.00	30	100.00	

Fuente: Datos procesados por el autor.

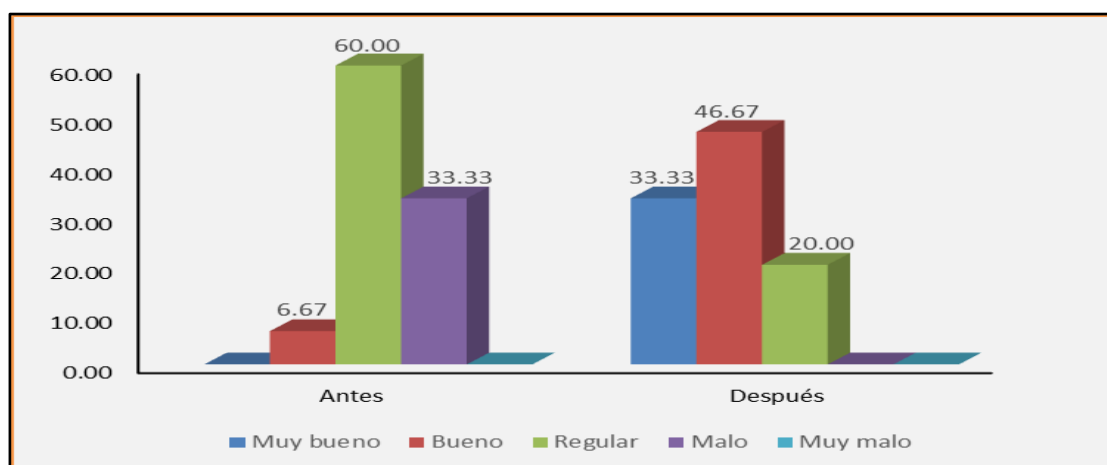


Gráfico 9: Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja. (Fuente: Tabla 9).

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad, el 33.33% percibe un nivel malo de inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida, el 60.00% un nivel regular y el 6.67% nivel bueno. Mientras que después de aplicar el sistema de gestión de calidad el 20.00% percibe un nivel regular de inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida, el 46.67% un nivel bueno y el 33.33% un nivel muy bueno.

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida en la UGEL – Rioja es percibido como malo, regular y bueno, con mayor porcentaje (60.00%) en el nivel regular. En cambio, después de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida en la UGEL – Rioja es percibido como regular, bueno y muy bueno, con mayor porcentaje (46.67%) en el nivel bueno.

Estos datos señalan que la aplicación del sistema de gestión de calidad ha desarrollado la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida en la UGEL – Rioja.

Tabla 10

*Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

<b>Mediciones</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Valor calculado</b>	<b>Valor tabulado Gl=n-1 <math>\alpha = 5\%</math></b>	<b>Decisión</b>
<b>O<sub>1</sub> - O<sub>2</sub></b>	$H_0 : \mu_D = 0$	- 13.06	1,699	Rechaza
	$H_1 : \mu_D < 0$			H <sub>0</sub>

Fuente: Datos procesados con la *t Student*.

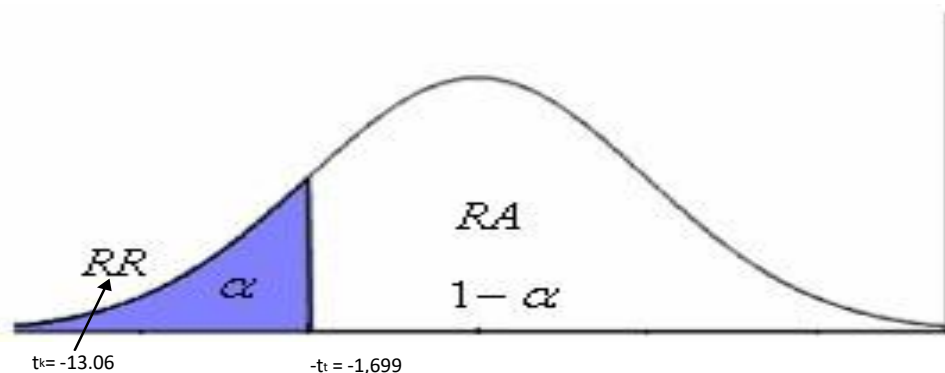


Gráfico 10: Contratación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 10)

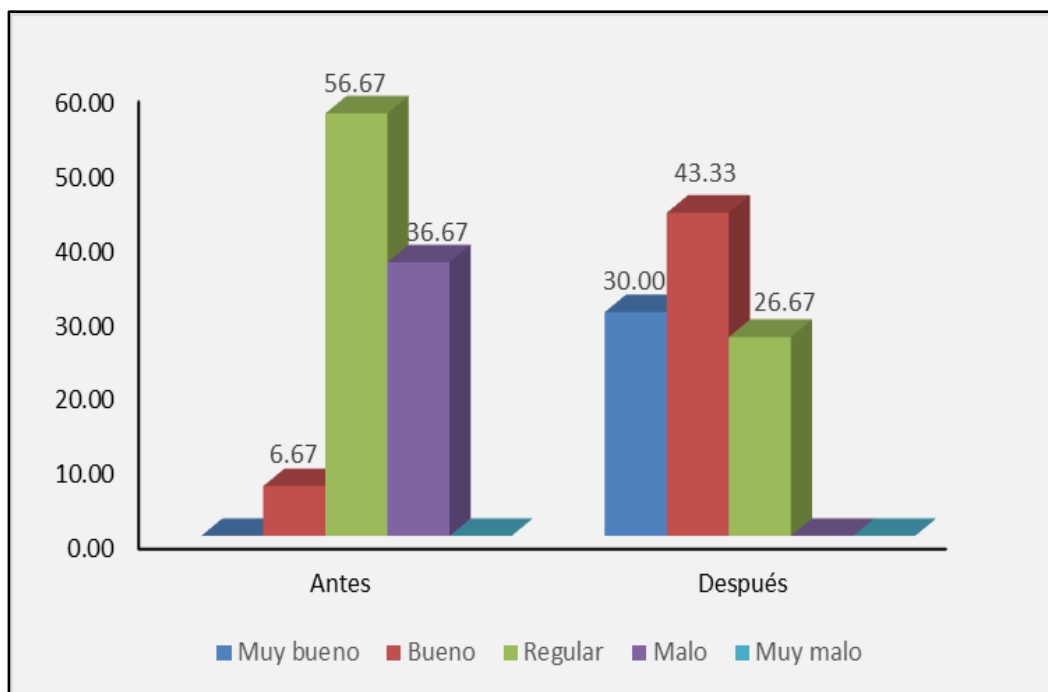
El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición ( $O_1 - O_2$ ), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-13.06) es menor al valor tabulado (1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación del sistema de gestión de calidad desarrolla significativamente la inteligencia organizacional en la dimensión construcción de una visión compartida de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Tabla 11

*Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Niveles	Inteligencia organizacional			
	Antes		Después	
	$f_i$	%	$f_i$	%
<b>Muy bueno</b>	0	0.00	9	30.00
<b>Bueno</b>	2	6.67	13	43.33
<b>Regular</b>	17	56.67	8	26.67
<b>Malo</b>	11	36.67	0	0.00
<b>Muy malo</b>	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	30	100.00	30	100.00

Fuente: Datos procesados por el autor.



*Gráfico 11:* Nivel de inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo antes y después de aplicar el sistema de gestión de calidad en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 11).

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad, el 36.67% percibe un nivel malo de inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo, el 56.67% un nivel regular y el 6.67% nivel bueno. Mientras que después de aplicar el sistema de gestión de calidad el 26.67% percibe un nivel regular de inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo, el 43.33% un nivel bueno y el 30.00% un nivel muy bueno.

Antes de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo en la UGEL – Rioja es percibido como malo, regular y bueno, con mayor porcentaje (56.67%) en el nivel regular. En cambio, después de aplicar el sistema de gestión de calidad la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo en la UGEL – Rioja es percibido como regular, bueno y muy bueno, con mayor porcentaje (43.33%) en el nivel bueno.

Estos datos señalan que la aplicación del sistema de gestión de calidad ha desarrollado la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo en la UGEL – Rioja.

Tabla 12

*Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja*

Mediciones	Hipótesis	Valor calculado	Valor tabulado Gl=n-1 $\alpha = 5\%$	Decisión
$O_1 - O_2$	$H_0 : \mu_D = 0$  $H_1 : \mu_D < 0$	- 12.04	1,699	Rechaza $H_0$

Fuente: Datos procesados con la t Student.

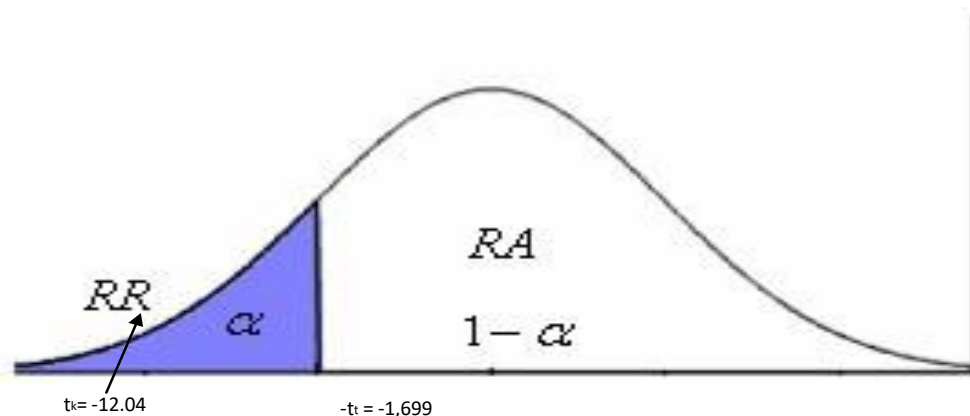


Gráfico 12: Contrastación estadística sobre el efecto del sistema de gestión de calidad en la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo en la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja. (Fuente: Tabla 10)

El análisis para el estudio de diseño preexperimental con mediciones antes y después, corresponde a la medición ( $O_1 - O_2$ ), de la prueba de diferencia entre dos medias con observaciones apareadas. El valor calculado (-12.04) es menor al valor tabulado (1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, es corroborada la hipótesis alterna, es decir, la aplicación del sistema de gestión de calidad desarrolla significativamente la inteligencia organizacional en la dimensión aprendizaje en equipo de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

## 4.2 Discusión de resultados

En el presente estudio, respecto al objetivo general se ha encontrado que la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad mejora significativamente la Inteligencia Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja, donde el valor calculado (-12.04) es menor al valor tabulado (-1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo corroborando la hipótesis como verdadera.

En este sentido concordamos con **Giovanni Arturo López Isaza y Martha Judith Correa Vallejo (2011)**, donde en su estudio: *“Fuentes de información e inteligencia organizacional en investigación”*, concluye que: El 62% de los grupos de investigación presenten debilidades en sus estrategias de búsqueda de información relevante. Puesto que esta situación contrasta con la ubicuidad del conocimiento codificado, se recomienda generar espacios de aprendizaje en inteligencia organizacional estratégica, gestión de flujos de información y diseño e implementación de políticas, e investigar sobre el grado en que las dependencias administrativas realizan inteligencia organizacional. Información y diseño e implementación de políticas, e investigar sobre el grado en que las dependencias administrativas realizan inteligencia organizacional. Así también, el monitoreo del estado del conocimiento permite tomar decisiones informadas, de modo que se pueden anticipar cambios, reducir riesgos, identificar redes consolidadas o incipientes, sectores emergentes de investigación, actualizar conocimientos y explorar posibles nichos en los que se pueda llegar a ser líderes; evita la asignación de recursos humanos y económicos en áreas cuya obsolescencia es inevitable; identifica expertos a nivel global y permite establecer la capacidad de instituciones, grupos de investigadores e incluso de empresas y universidades para llevar a cabo acuerdos de investigación y desarrollo.

Por otra parte, **Valecillos, C. A. (2009)**, en su Tesis: *“Modelo de Gestión basado en Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ”*, concluye que: El modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de las instancias académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la gestión y la eficacia

institucional necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la implementación no solo del Currículo Integral por Competencias sino adecuados a formas educativas más avanzadas contemplados en enfoques educativos inteligentes.

Así también, **Álvaro Enrique Pereira (2011)**, en su investigación titulada: “*La Organización Inteligente en el Desarrollo de los Proyectos Educativos*”, concluye que: Las instituciones investigadas tienen características manifiestas de la organización inteligente y existe una adecuada gestión de los proyectos educativos integrales comunitarios, por lo cual este enfoque facilita dicha gestión, presentando una propuesta, el Modelo MORINPEIC para mejorarlas.

Por todas estas afirmaciones, la presente investigación queda validada.



## CONCLUSIONES

Llevado a cabo el proceso de elaboración, ejecución del proyecto y procesamiento estadístico de los datos, se ha llegado a las conclusiones siguientes:

- La aplicación del Sistema de Gestión de Calidad para mejorar la inteligencia organizacional, implica desarrollar un programa de capacitación a la luz de las teorías: De la calidad (como la combinación, en proporción adecuada, de un conjunto de elementos básicos que funcionan correctamente), de la planificación estratégica participativa para la calidad (que propone una forma de planificación que ante el conflicto emergente, planifique soluciones a través del trabajo cooperativo, participativo y creativo de grupos autogestionarios), de la cultura organizacional de Shein (donde demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización), de la inteligencia colectiva (que tiene como intención que los miembros desarrollen capacidades y habilidades personales que aporten en la construcción y el desarrollo colectivo, haciendo más por menos, optimizando recursos, procesos e identificando fuentes relevantes de información útil en diferentes escenarios para convertirla en conocimiento para el beneficio de todos), del pensamiento sistémico de Senge (donde se debe desarrollar las cinco disciplinas); y, del liderazgo pedagógico de Pozner (donde la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa).
- Se aplicó el Sistema de Gestión de Calidad a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja, en sus dimensiones: Autoevaluación, Revisión del plan de gestión de calidad, Establecimiento de instrumentos académicos, Capacitación del personal de la institución, Elaboración del plan de mejoramiento de la gestión de calidad, Consensuar e implementar el sistema de instrumentos y, Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan de gestión de calidad, a través de un programa de capacitación.
- En el análisis de la inteligencia organizacional en sus dimensiones: Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión

compartida y aprendizaje en quipo, después de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, en general, el 96.66% se encuentran en los niveles: bueno y muy bueno. Estos datos evidencian que se ha desarrollado significativamente la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja.

- El Sistema de Gestión de Calidad ha mejorado significativamente la inteligencia organizacional dado que antes de aplicar el sistema de gestión de calidad, el 23% percibe un nivel malo de inteligencia organizacional, el 66.67% un nivel regular y el 10.00% nivel bueno; mientras que después de aplicar el sistema de gestión de calidad el 3.33% percibe un nivel regular de inteligencia organizacional, el 63.33% un nivel bueno y el 3.33% un nivel muy bueno, con un valor calculado (-17.58) que es menor al valor tabulado (1,699), en la prueba unilateral de cola a la izquierda, ubicándose en la región de rechazo.

## RECOMENDACIONES

- A la DRE-San Martín, apoyar a la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja, para realizar programas de capacitación sobre sistema de gestión de calidad a todos los integrantes de dicha Entidad.
  
- Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja, desarrollar cada año programas de capacitación sobre sistema de gestión de calidad a todos los trabajadores de dicha Institución.
  
- A todos los miembros de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja, participar de los programas de capacitación sobre inteligencia organizacional, que es de vital importancia para el desarrollo personal e institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. (1992/1996). *La escuela como organización inteligente*, Buenos Aires: Troquel.
- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (B. Publica de Lima). C 371.1 E.
- Alvarado, O. (1990). *Administración de la Gestión. Enfoque gerencial*. Lima-Perú. Editorial Supergráfica.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos*. Lima-Perú. Editorial Fondo de Desarrollo Editorial.
- Allen, D. (1991/1995). *Information systems strategy formation in higher education*. Information Research News 5 (3), 12 – 19.
- Argenti, Jhon (1980). *Practical Corporate Planning*. London: George Allen & Urwin, 22-26
- Arguin, Gerard (1993). *Planificación estratégica y calidad total*. Québec. IGLU.
- Armstrong, J. S. (1982). *The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research*. Strategic Management Journal, vol. 3, pp. 197 – 211.
- Astin, A. W. (1985). *Achieving Educational Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Billings, D.M. (1985). *An instructional design approach to developing CAI*. Courseware. Comput Nurs 3(5):217-223
- Chávez, P. (1993/1995). *La Gestión para Instituciones Educativas: Un enfoque estratégico y participativo para la construcción de Proyectos Escolares*. CINTERPLAN.
- Choo (1999). *Aprendizaje organizacional en las organizaciones*. Mexico. Edit. Continental.
- Crosby, P.B. (1991). *La calidad no cuesta. El arte de cercionarse de la calidad*. Mexico.Edit. Continental.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid. Edit. Diaz de Santos, S.A.
- Destro, M. (2000). *Planificación Estratégica participativa para la calidad y competitividad*. Documento no publicado, de circulación restringida. Chile.
- Durán, Z. y Salazar, L. (2011). *Sistema de Gestión de Calidad*. Madrid. Edit. Diaz de Santos, S.A.
- Espinoza, F. (2011). *Organizaciones Inteligentes*. Madrid. Edit. Diaz de Santos S.A.

- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. 4 ed. New York: McGraw-Hill.
- Fundación Factor Humano. (2010). *La Inteligencia Colectiva*.
- Gairín Sallan, J. (1996/1997). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gardner. H. (1995). *Inteligencias múltiples la teoría en la práctica*. Barcelona.: Editorial Paidós
- Gómez, L. M. y Macedo, J. C. (2011). “*Hacia una mejor Calidad de la Educación siglo XXI*”.
- Gore, E.; Dunlap, D. (1988). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización*, Buenos Aires, Edit. Tesis.
- Grant (1995). *Sistema de Gestión de la Calidad Total*. Edit. Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Haber-Veja, A. y Más-Basnuevo, A. (2013). *Análisis de 15 modelos de inteligencia*. España. Ediciones Granica.
- Hernández, Fernández y Batista, (1996/2004). *Metodología de la investigación*. Tercera Edición. México, DF. Edit. McGraw-Hill.
- Herrera, M. (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos. S.A.
- Holdaway, E.A. & Meekinson, J.P. (1990). *Strategic Planning at Canadian University*. Long Range Planning, 23 (4): 104-113.
- Hüfner, K. y Rau, E. (1987). *Excellence in higher education: Measuring performance in higher education, problems and perspectives, Higher Education in Europe, 12*, 5-13.
- Ishikawa, K. (1992). *¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa)*. La Habana. Edit. Revolucionaria.
- James (1997). *Sistema de Gestión de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos. S.A.
- Juran, J.M. (1990): *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos. S.A.
- Lavin, S. (2000). *Hacia una gestión de calidad de los Centros Educativos*.
- Leithwood, et al. (1995/2004). *How leadership influences student learning. Ontario: Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education*
- León, R.; Tejada, E. y Yataco, M. (2003). *Las Organizaciones Inteligentes*. Vol (6) 2: pp 82 – 87. Lima. Industrial Data.

- López, G. A. y Correa, M. J. (2011). *“Fuentes de información e inteligencia organizacional en investigación”*. Tesis.
- Más (1999). *Inteligencia organizacional*. Eds. Continental. Mexico.
- MINEDU (2004). *Ley General de Educación N° 28044*. Lima.
- MINEDU (2011). *Manual de Gestión de Calidad*. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional*. 1ra, Ed. Colombia.
- Monsalve (2015). *Inteligencia colectiva organizacional*. Edit. Continental. Mexico.
- Mora Ruiz, J.G. (1991). *Calidad y Rendimiento en las Instituciones Universitarias*. Madrid: Consejo de Universidades.
- Moreno y Otros (2001). *Evaluación de la calidad educativa en instituciones de educación superior desde la perspectiva de la responsabilidad social universitaria*. Proyecto de investigación. UNAM. México.
- Morillo, R. (2001). *El Aprendizaje Organizacional en la Escuela Básica y la Descentralización Educativa*. Tesis Doctoral. LUZ. Maracaibo-Venezuela.
- Morillo R., Valbuena M. y Salas D. (2006). *Modelos Gerenciales para Organizaciones Inteligentes*. Maracaibo – Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ.
- Muchielli, A. (1983). *Les motivations ¿que sais-je?*, París, PUF.
- Municio P. (1995). *Calidad Total y reingeniería de procesos*. Organización y gestión educativa, 3, pp. 3-7.
- Navarro (1996/2002). *Planificación Estratégica Participativa para la Calidad y Competitividad*. Edit. Grijalbo, México.
- Obeso, C. (2003). *Capital intelectual*. Barcelona. Gestión 2000.
- Ouchi, W. (1984:1992). *Teoría Z*. Bogotá, Editorial Norma.
- Pereira, A. E. (2011). *“La Organización Inteligente en el Desarrollo de los Proyectos Educativos”*. Tesis para optar el Grado de Magister en Educación en la UNMSM.
- Pérez y Soplín (2010). *“Propuesta de plan de gestión de recursos humanos, basado en la planificación estratégica participativa, para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa N° 00110 de “San Francisco” – Rioja, 2010”*. Tesis.
- Pomajambo, M. A. (2013). *“Estudio descriptivo de los componentes de la organización inteligente en una institución educativa pública de Villa el Salvador”*. Tesis.

- Pozner, Pilar (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE Buenos Aires.
- Prawda, J. (1985). *Teoría y praxis de la planeación educativa*. México. Edit. Grijalbo.
- Real Academia Española (1992/2010). *Diccionario de la Lengua Española*. 21ª edición. Madrid: Espasa, Calpe.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1987). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica: aplicados a la Psicología, Educación y Ciencias Sociales*. Lima.
- Santrock J. W. (2004). *Psicología de la educación*. Colombia: McGraw-Hill
- Schein., E. (2006). *Psicología de la organización*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Segovia, L. (2000). *Propuesta Del Perfil Gerencial y Organizacional De Las Empresas En Venezuela, Basado En El Enfoque De Las Organizaciones Inteligentes*. Tesis De Grado. Titulo Licenciada En Administración De Empresas. URBE. Zulia. Venezuela.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. España. Editorial Granica.
- Senge, P. (1996.). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente*. España. Ediciones Granica.
- Senge, P. (1997). *La quinta disciplina en la práctica*. España. Editorial Granica.
- Senge, P. (2009). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.
- Senge, P. (2002). *La Quinta Disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Madrid, Garnica
- Shein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Edit. Plaza & Janes.
- Sorados (2010). *“Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa”*. Tesis para optar el Grado de Magister en Educación en la UNMSM.
- Stodgill, R. Tomado de Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, p.51
- Taguchi, G. (1987). *System of Experimental Desing*. Vols 1 y 2. ASI & Quality Resources.
- Ugaz, L. A. (2012). *Gestión de la Calidad Educativa*. España. Ediciones Granica.
- UNESCO/OREALC / IIPE Buenos Aires (2002). *Red Forgestion*.
- Valderrama, J. (2007). *Gestión de la Calidad Educativa*. España. Ediciones Granica.
- Valecillos, C. (2009). *Modelo de gestión basado en enfoque de las organizaciones inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ*. Tesis para optar el Grado de Doctor en la Tecana American University Madrid.

- Vargas, L. M. (2009). *La gestión por enfoque estratégico participativo y ambiental para desarrollar la calidad educativa en las instituciones educativas en la micro-región del alto mayo*. Tesis para optar el Grado de Doctor en la UPAO. Trujillo.
- Velasco, J. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación*. España: Edición Universidad de Navarra, S.A.
- Villa, A. y Yániz, C. (1999). *Organizaciones que aprenden*. España. Ediciones Granica.

### **Webgrafía**

- Correa, A (2010). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Consultado 09 /09/2013.  
Recuperado de: [virtual.funlam.edu.co/.../sites/.../6la\\_gestioneducativaunnuevoparadigma.pdf](http://virtual.funlam.edu.co/.../sites/.../6la_gestioneducativaunnuevoparadigma.pdf)
- Jiménez A. (2006). *La inteligencia*. Recuperado de <http://www.genciencia.com/otros/quees-la-inteligencia>. Recuperado el 10/05/2016.  
[http://www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf). (03.03.2016).
- ISO 9000. (2005). *Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública*. [www2.congreso.gob.pe/.../11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGI](http://www2.congreso.gob.pe/.../11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGI).  
Recuperado el 11/05/2016.
- ISO 9001. (2001/2008). *Sistema de Gestión de Calidad*  
[www.patrimonio.umich.mx/SCGISO9001/.../sistema-gestion-calidad.pdf](http://www.patrimonio.umich.mx/SCGISO9001/.../sistema-gestion-calidad.pdf).  
Recuperado el 10/05/2016.
- Reyes y Galindo (2006). [www.monografias.com/Administracion y Finanzasnizacion](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzasnizacion).  
Recuperado el 10/05/2016.
- Sans, M. C. (2016). <http://www.monografias.com/trabajos10/orin/orin.shtml#ixzz43qpvo1ct>. Recuperado el 10/05/2016.
- Seminario, R. (2013). Extraído de [www.eumed.net/libros-gratis/2013/1239/conceptosistemas.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1239/conceptosistemas.html). Recuperado el 10/05/2016.
- Sosa, R. (2004). *Calidad Educativa*. [www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf).  
Recuperado el 10/05/2016.
- Vzon, M. R. (2010). *Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública*. [www2.congreso.gob.pe/.../11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGI](http://www2.congreso.gob.pe/.../11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGI).  
Recuperado el 10/05/2016.



**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TITULO: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - RIOJA.						
Realidad problemática	Formulación del Problema	Justificación	Objetivos General y específicos	Hipótesis	Variables	Metodología
El aprendizaje organizativo es un enfoque utilizado para mejorar la comprensión de las organizaciones no educativas, y ha sido más raramente aplicado a las escuelas (Leithwood et al, 1995). Diversos autores han estudiado las características de las organizaciones en las que se produce un auténtico aprendizaje organizativo. Es así que en la UGEL Rioja, se ha observado que los trabajadores, realizan sus trabajos con mediana eficiencia, les falta desarrollar la inteligencia	¿En qué medida el Sistema de Gestión de Calidad desarrollará la Inteligencia Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja?	El presente estudio se justifica su ejecución porque se enmarca en la necesidad de dar respuesta a una de las interrogantes de las instituciones de gestión pública en la Región San Martín, la inteligencia organizacional. El beneficiario directo serán los trabajadores de la UGEL Rioja lo cual trascenderá a otras instituciones análogas a ésta.	<p><b>General:</b></p> <p>Ejecutar el sistema de gestión de calidad para el desarrollo de la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local – Rioja.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a) Diseñar el sistema de gestión de calidad, basado en las teorías de: La calidad, de la planificación estratégica participativa para la calidad, de la cultura organizacional de Shein, de la inteligencia colectiva, del pensamiento sistémico de Senge y del liderazgo pedagógico de Pozner.</p> <p>b) Aplicar el sistema de gestión de calidad en sus dimensiones: Autoevaluación,</p>	<p><b>Hipótesis Alternativa:</b></p> <p>Si se aplica el sistema de gestión de calidad; entonces, se desarrollará significativamente la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.</p> <p><b>Hipótesis Nula:</b></p> <p>Si se aplica el sistema de gestión de calidad; entonces, no se desarrollará significativamente la inteligencia organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja</p>	<p><b>V. Independiente:</b></p> <p>Sistema de Gestión de Calidad</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Revisión del plan de gestión de calidad</li> <li>- Establecimiento de instrumentos académicos</li> <li>- Capacitación del personal de la institución</li> <li>- Elaboración del plan de mejoramiento de la gestión de calidad</li> <li>- Consensuar e implementar el sistema de instrumentos</li> <li>- Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b></p> <p>Experimental</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b></p> <p><b>Pre-experimental:</b> La investigación se realizará con el “Diseño con pre prueba – post prueba con un solo grupo”, cuyo diagrama es el siguiente:</p> <p style="text-align: center;">G.E. O<sub>1</sub> X O<sub>2</sub></p> <p>Donde:</p> <p>O<sub>1</sub> : Evaluación de Pre-test.  X : Sistema de Gestión de Calidad  O<sub>2</sub> : Evaluación de Post-test.</p>

<p>organizacional para estar preparados y capacitados, y aprendan, para hacer frente a los retos y desafíos de este mundo globalizado</p>			<p>Revisión del plan de gestión de calidad, Establecimiento de instrumentos académicos, Capacitación del personal de la institución, Elaboración del plan de mejoramiento de la gestión de calidad, Consensuar e implementar el sistema de instrumentos y, Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan de gestión de calidad, a la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja</p> <p>c) Evaluar la inteligencia organizacional en sus dimensiones: Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en quipo, de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja, a nivel de pre y pos test.</p>		<p>de gestión de calidad</p> <p><b>V. Dependiente:</b> Clima organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento sistémico</li> <li>- Dominio personal</li> <li>- Modelos mentales</li> <li>- Construcción de una visión compartida</li> <li>- Aprendizaje en quipo</li> </ul>	<p><b>Población</b></p> <p>30 trabajadores de la UGEL Rioja</p> <p><b>Muestra</b></p> <table border="1" data-bbox="1518 347 2069 528"> <thead> <tr> <th>MUESTRA</th> <th>VARONES</th> <th>MUJERES</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Especialistas, Jefes de Áreas y Administrativos de la UGEL-R</td> <td>16</td> <td>14</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Método:</b> Analítico – sintético Inductivo – deductivo</p> <p><b>Técnica de Recolección de Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experimentación</li> <li>- Encuesta</li> <li>- Análisis de datos</li> </ul> <p><b>Instrumentos Recolección de Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de encuesta</li> <li>- Programa de capacitación</li> <li>- Guía del participante</li> </ul>	MUESTRA	VARONES	MUJERES	TOTAL	Especialistas, Jefes de Áreas y Administrativos de la UGEL-R	16	14	30
MUESTRA	VARONES	MUJERES	TOTAL											
Especialistas, Jefes de Áreas y Administrativos de la UGEL-R	16	14	30											

## ANEXO N° 2

**GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - RIOJA.**

Agradecemos a usted, ayudarnos a desarrollar el presente cuestionario el cual permitirá obtener información valiosa para nuestra investigación.

**INSTRUCCIONES:** Estimado(a) trabajador(a), lea atentamente cada pregunta, valora y elige una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5, marcando con una “aspa” o “equis” considerando que:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni a favor ni en contra

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo.

N°	INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL	Valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Pensamiento Sistémico</b>					
1	El directivo atiende todas las necesidades de la Institución					
2	Todos hemos participado en la elaboración del PEI y estamos comprometidos en abordarlo					
3	El directivo promueve acciones para modificar la realidad a situaciones mejores					
4	El director está comprometido con todos los trabajadores para cambiar la realidad de la Institución					
	<b>Dominio Personal</b>					
5	La idoneidad del director es estimulante a todos los trabajadores para alcanzar logros					
6	El director promueve capacitación y/o actualización de sus trabajadores					
7	Los directivos promueven el aprendizaje de todos los trabajadores para ver la realidad objetiva de la Institución					
8	Directivos y trabajadores están comprometidos y se sienten estimulados en su trabajo					
	<b>Modelos Mentales</b>					
9	Nos adaptamos con facilidad a los cambios institucionales y a las prácticas pedagógicas					
10	Me siento orgulloso de trabajar en esta Institución y la recomiendo como un buen lugar para trabajar					
11	Pregunto con frecuencia cuando desconozco algo					

12	Participamos en las jornadas de reflexión activamente porque nos permite la autorreflexión y cambio de actitud					
	<b>Construcción de una Visión Compartida</b>					
13	Directivos y trabajadores compartimos nuestra visión institucional					
14	Todos hablamos el mismo lenguaje en función a los logros que esperamos					
15	Compartimos experiencia y aprendizajes en forma colegiada					
16	Participamos activamente en las jornadas de inter-aprendizaje					
	<b>Aprendizaje en Equipo</b>					
17	El director promueve el trabajo colaborativo y aprendizaje en equipo					
18	Trabajamos siempre en equipo y compartimos experiencias					
19	Hemos desarrollado capacidades para aprender en equipo					
20	El equipo directivo comparte ideas innovadoras y sabe escuchar a todos					
	TOTAL PARCIAL					
	TOTAL					

## ANEXO N° 3

## Constancias de validación del instrumento

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Fanny Delgado Herrera, con  
 DNI N° 40189876, de profesión Lic. Educación Secundaria  
 ejerciendo actualmente como Profesor por horas,  
 en la Institución Rosevelt College

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: **GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**, para ser aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de los ítems con los indicadores				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Rioja, 06 de octubre, 2017.



*Fanny Delgado Herrera*  
 Mg. Fanny Delgado Herrera  
 CM. 1040189876

Firma

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, PERCY GARCIA SANCHEZ, con  
 DNI N° 01046667, de profesión Lic. Educación Secundaria  
 ejerciendo actualmente como Docente,  
 en la Institución FEH-R-LINSM-T

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: **GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**, para ser aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de los ítems con los indicadores				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia			X	

Rioja, 06 de octubre, 2017.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN BARTILÓ - TABAPOTO  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
 COMISIÓN DE COOPERACIÓN TÉCNICA NACIONAL E INTERNACIONAL

  
 M. Sc. PERCY GARCÍA SANCHEZ  
 PRESIDENTE

Firma

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Fausto Saavedra Hoyos, con  
 DNI N° 06259745, de profesión docente  
 ejerciendo actualmente como Director de la EPES,  
 en la Institución Universidad Nacional de San Martín

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento: **GUÍA DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**, para ser aplicado a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Rioja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes puedo formular las siguientes apreciaciones:

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de los ítems con los indicadores				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Rioja, 06 de Octubre, 2017.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
 Escuela Profesional de Educación Secundaria  
  
 Lic. M.Sc. FAUSTO SAAVEDRA HOYOS  
 DIRECTOR  
 Firma



## ANEXO N° 4

### PROPUESTA DEL PROGRAMA

#### 1. Fundamentación

El sistema de gestión de calidad se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques que conciben a la institución educativa como un sistema en el cual ingresan insumos, se realizan procesos entendidos como actividades fragmentadas y se producen ciertos productos institucionales expresados en los conocimientos del personal de la Institución.

El sistema de gestión que proponemos es pues, a un mismo tiempo, un medio para el mejoramiento y un componente fundamental de la inteligencia organizacional.

Gestionar una institución educativa con el sistema de gestión de calidad, implica la consideración de ocho principios fundamentales:

#### **“Enfoque al Cliente.**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

#### **Liderazgo.**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. El rol del líder en este caso implica el mantener a las personas comprometidas en la labor desarrollada.

#### **Participación del personal.**

El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta. Es por ello que la organización debe preocuparse por mantener a su personal satisfecho y enfocado en la obtención de resultados.

#### **Enfoque basado en procesos.**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Es indispensable identificar tales procesos y la interacción que existe entre ellos.

Un proceso es considerado como tal cuando una actividad o conjunto de actividades utilizan una serie de recursos para poder transformar las entradas en salidas, las cuales con frecuencia representan la entrada del siguiente proceso.

#### **Enfoque de sistema para la gestión.**

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

#### **Mejora Continua.**

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto se refiere a que dentro de la organización siempre se debe buscar alguna oportunidad para seguir mejorando.

#### **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Se debe impedir la toma de decisiones a partir de supuestos o repentinas opiniones.

#### **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.**

Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de una organización y sus proveedores para crear valor, dado que estos son interdependientes.” (ISO 9000, 2005).

Estos ocho principios de gestión de la calidad serán aplicados de forma conjunta con el propósito de contribuir en la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la organización.

El sistema de gestión de la calidad se fundamenta en los aportes de las teorías: De la calidad donde **Ginés Mora (1992)**, señala dos enfoques globales de la calidad y rendimiento de las instituciones de enseñanza básica: Un enfoque competitivo y un enfoque de mejora de las instituciones con especial hincapié en la eficacia y eficiencia, utilizando al principio indicadores de rendimiento y luego la autoevaluación. Así también en la teoría de la planificación estratégica participativa para la calidad y competitividad donde **Navarro (1996)**, propone una forma de planificación “que ante el conflicto emergente, planifique soluciones a través del trabajo cooperativo, participativo y creativo de grupos autogestionarios”; también en la teoría de la cultura organizacional donde **Shein (1988)**, demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

## **2. Objetivo**

Fortalecer el papel de los trabajadores de la UGEL - Rioja, contribuyendo a establecer una inteligencia en la organización. Se basará en la reflexión sobre las prácticas y

relaciones educativas, en la redefinición permanente de los fines educativos y en la búsqueda de consensos reales que permitan las transformaciones requeridas para alcanzar una institución educativa con buena inteligencia organizacional.

### 3. Fases

El sistema de gestión de calidad, entendida fundamentalmente como un proceso que no solo contiene las técnicas de elaboración de un plan, sino que identifica y transforma las relaciones, los intereses y la participación de los grupos o actores que comparten la acción social y el espacio en donde ésta se desarrolla, y comprenden los siguientes procesos:

#### a) Autoevaluación

Para el desarrollo de esta etapa se iniciará con la evaluación de la identidad institucional; luego la evaluación de cada una de las áreas de gestión; elaboración del perfil institucional; y, el establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

También se revisarán a groso modo los principales temas de la presente investigación, que son: Sistema de gestión de calidad e inteligencia organizacional.

**b) Revisión del Plan de mejoramiento del sistema de gestión de calidad** El objetivo de esta etapa será realizar una revisión general sobre la institución educativa para entender su desempeño y funcionamiento en la organización. Se realizará una revisión del plan de gestión de calidad de la institución educativa en donde se identificarán los objetivos, las metas, la definición de los indicadores de resultados, las actividades y los responsables, el cronograma y los recursos necesarios para la ejecución. Este instrumento de planificación, es la base principal para el desarrollo del sistema de instrumentos porque se parte de la realidad inmediata hasta el alcance de las metas.

Para esta parte de la investigación, se realizarán reuniones periódicas con funcionarios del Ministerio de Educación y/o especialistas en complemento a la revisión del plan de mejoramiento del sistema de gestión de calidad en donde se determinará los puntos de mayor importancia para la UGEL – Rioja.

Finalmente, los datos que alimentan el sistema de instrumentos serán definidos y obtenidos mediante visitas a las diferentes entidades involucradas en el proceso de gestión de calidad y reuniones con los especialistas, jefes de área y administrativos la UGEL – Rioja.

#### c) Establecimiento de los instrumentos académicos

En esta etapa del proceso, se agrupará las estrategias con los objetivos planteados en

el plan de gestión de calidad. El motivo de esta agrupación es para evitar redundancia en el documento y facilitar su análisis. Luego se realizará una encuesta para identificar las estrategias vitales de la UGEL – Rioja, y que a partir de las estrategias escogidas como prioritarias se determinarán los instrumentos a nivel de las dimensiones del sistema de gestión de calidad, que medirán el desempeño futuro de la institución en aquellos procesos considerados como críticos.

Todas las etapas mencionadas, se realizarán en conjunto y de forma participativa con el personal (Especialistas, Jefes de Área y Administrativos) de la UGEL – Rioja, mediante reuniones periódicas en donde mediante discusiones previas se llegarán a acuerdos finales para el futuro de la organización.

#### **d) Capacitación de los trabajadores de la UGEL – Rioja**

Para la realización de esta etapa de la investigación, se identificarán los recursos clasificándolos como facilitadores y usuarios. Ambos tendrán diferentes propósitos en el momento de utilizar el sistema de instrumentos. El proceso de identificación y asignación de los recursos humanos (Especialistas, Jefes de Área y Administrativos), será realizado por la dirección de la UGEL – Rioja, a quienes se les capacitará en sistema de gestión de calidad e inteligencia organizacional, mediante reuniones periódicas grupales e individuales y se les proveerá de información pertinente para facilitar su proceso de aprendizaje.

#### **e) Elaboración del plan de mejoramiento del sistema de gestión de calidad**

Para el desarrollo de esta etapa, se tomará como base cada uno de los instrumentos de gestión en todas las áreas. En primer lugar se definirá el programa de capacitación, la guía del participante, y separatas con información pertinente; además, se construirá el sistema de instrumentos. El plan, consistirá en:

- Formulación de los objetivos con criterios de inclusión.
- Formulación de metas que parten de la equidad como principio.
- Definición de los indicadores de resultados.
- Definición de las actividades y de sus responsables.
- Elaboración del cronograma de actividades.
- Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- Divulgación del plan, a la comunidad educativa.

Una vez identificados las dimensiones, se realizará el diseño de cada uno de los formularios, tablas y presentación de reportes teniendo en cuenta el tipo de

indicadores. En la generación de reportes, se analizarán las contribuciones principales y se definirán acciones correctivas para su mejoramiento. Todo este proceso, se realizará con la participación de todos los niveles jerárquicos de la organización para lograr alinear los objetivos expresados en el plan, con el proceso de recolección de datos, su análisis y aplicación de herramientas de mejoramiento continuo.

**f) Consensuar e implementar el sistema de instrumentos**

El objetivo de esta etapa es hacer una reproducción de la aplicación antes de que esta sea implementada a nivel de la Institución educativa de manera que los usuarios puedan interactuar con el sistema de instrumentos y a su vez puedan evaluarlo para hacer las correcciones necesarias. Luego se implementará al nivel deseado. El objetivo será minimizar la resistencia al cambio por el nuevo sistema de gestión de calidad. Este proceso permitirá que los recursos se enfocaran en sus tareas e interactuaran con el nuevo ambiente de trabajo.

**g) Evaluación del sistema de gestión de calidad**

En esta etapa, se realizará previamente una prueba de entrada y posteriormente una de salida a los trabajadores de la UGEL - Rioja. Esta prueba será realizada de forma individual a cada participante. Luego, se aplicará la evaluación de la gestión, mediante la discusión y retroalimentación entre las partes involucradas y se realizarán los ajustes necesarios al sistema de gestión.

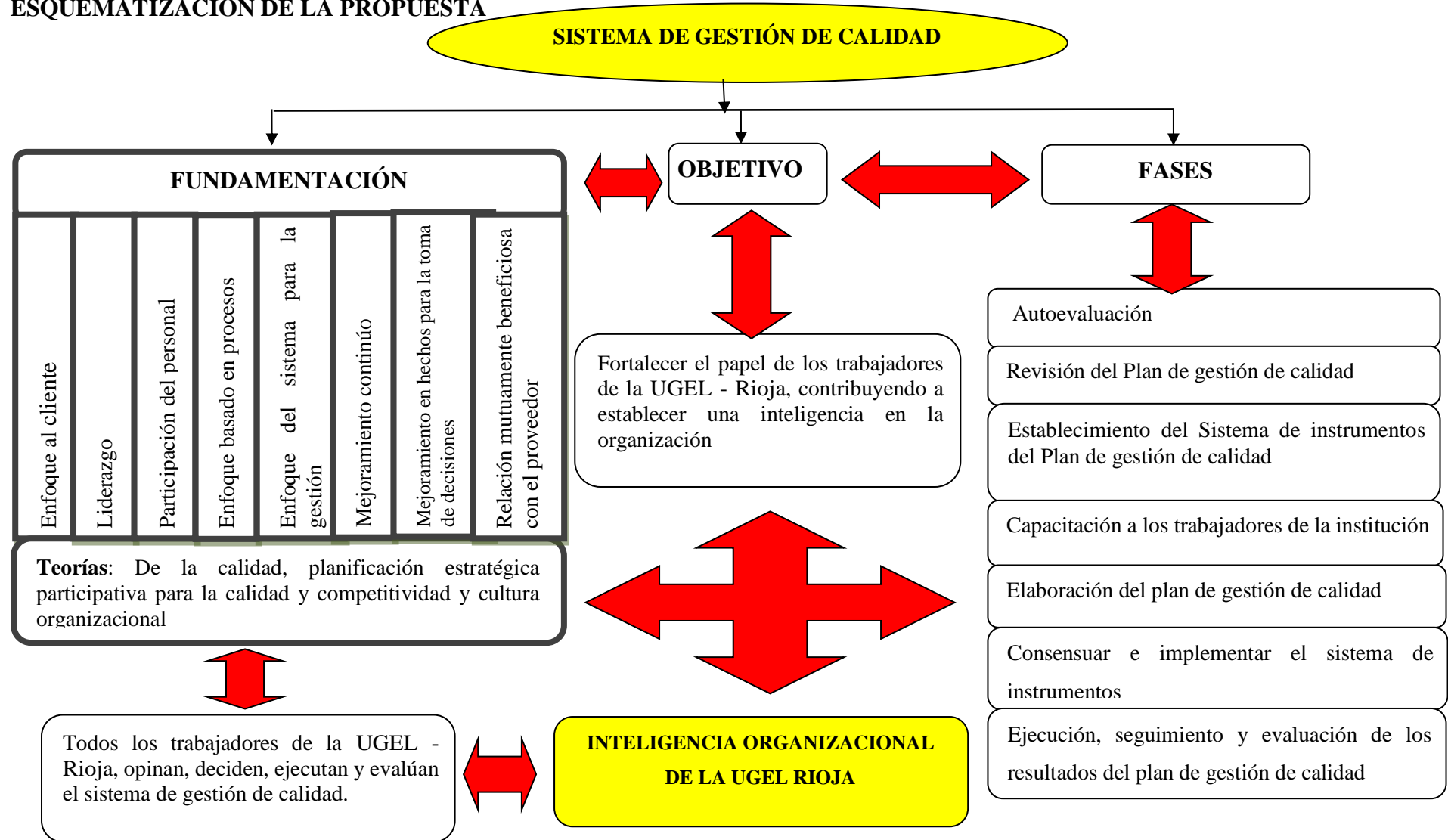
**h) Ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados del plan**

Una vez que el sistema de gestión de calidad y el sistema de instrumentos esté en funcionamiento, se realizará un seguimiento y evaluación final para evitar posibles fallas en el futuro. En este proceso se realizará las acciones siguientes:

- Montaje del sistema de seguimiento
- Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas del plan
- Evaluación del plan
- Comunicación de los resultados de la evaluación del plan.

Aquí las actividades de la UGEL – Rioja, serán monitoreadas de manera que los resultados actuales puedan ser comparados y alineados con los resultados esperados o planeados, para determinar cuáles de las estrategias formuladas e implementadas necesitan ser intervenidas para su corrección. El sistema de seguimiento y evaluación del programa permitirán medir y determinar las fortalezas de la cadena de resultados que se extiende a través de la organización.

**ESQUEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA**



**ANEXO 5:****PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES – RIOJA  
DRE – SAN MARTÍN / UGEL – RIOJA**



**DRE - SAN MARTIN / UGEL - RIOJA**

---

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SISTEMA  
DE GESTIÓN DE CALIDAD E INTELIGENCIA  
ORGANIZACIONAL, DIRIGIDO A  
TRABAJADORES DE LA UGEL – RIOJA.**

---

**RESPONSABLES:**

**UGEL – RIOJA.**

**FACULTAD DE EDUCACION Y HUMANIDADES - UNSM-T**

**RIOJA - SAN MARTÍN  
2017**

## **EQUIPO ORGANIZADOR Y FACILITADORES DE LA UGEL-R Y UNSM-T.**

### **Coordinadores:**

Lic. Segundo Fernando Vásquez Edquén

Dr. Luis Manuel Vargas Vásquez

### **Capacitadores - Facilitadores:**

Lic. Segundo Fernando Vásquez Edquén

Mg. Elías Valdez Revilla

Dr. Luis Manuel Vargas Vásquez

M.Sc. Luis pisco Siva

M.Sc. Hugo Jaime Mera Naval

## **I. PLAN DE CAPACITACIÓN.**

La UGEL – Rioja en coordinación con la Facultad de Educación y Humanidades de Rioja, de la Universidad Nacional de San Martín, formulan la presente propuesta del

“Programa de Capacitación en Sistema de Gestión de calidad e Inteligencia Organizacional dirigido a los trabajadores de la UGEL - Rioja, el cual permitirá construir de un modo colectivo un instrumento de orientación para impulsar una gestión de calidad por parte del equipo directivo; además, mejorar la inteligencia en la organización.

En tal sentido, el documento que se presenta tiene como único propósito, visualizar en forma global y genérica la formación continua de los docentes para el logro del cambio educativo en dicha Institución.

### **1.1. Objetivos**

#### **a) Objetivo General:**

Implementar un plan de capacitación con la finalidad de mejorar las capacidades, conocimientos y desempeño profesional, en función de sus demandas educativas y la de su respectivo contexto socio-cultural y económico-productivo de los trabajadores de la UGEL - Rioja, haciendo énfasis en el desarrollo de:

- Sus capacidades en el sistema de gestión de calidad,
- Sus capacidades de inteligencia organizacional.

#### **b) Objetivos Específicos:**

- Ejecutar el plan de capacitación que conlleven al incremento de habilidades y estrategias del sistema de gestión de calidad, y el fortalecimiento de las capacidades académicas - tecnológicas de los trabajadores.



- Planificar, ejecutar y evaluar procesos administrativos y pedagógicos curriculares pertinentes.
- Viabilizar el esfuerzo institucional para lograr la cobertura de capacitación de todos los trabajadores de la UGEL – Rioja, durante el año 2017.
- Establecer un Programa de Monitoreo y Asesoría en la Gestión de la UGEL - Rioja, antes, durante y después del Plan de capacitación.
- Presentar un Informe Final del Plan de Capacitación a las instancias pertinentes, para su evaluación correspondiente.

## II. METAS Y RECURSOS HUMANOS

### 2.1. PROVISIONALES

- 2.1.1. Desarrollar un programa correspondiente a la gestión de calidad en la UGEL - Rioja, durante un mes y medio.

### 2.2. PERMANENTES

- 2.2.1. Capacitar a 30 agentes educativos competentes con conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos en las áreas programadas.
- 2.2.2. Conformar un equipo de investigadores, docentes y especialistas de la problemática en el desarrollo educativo regional y nacional.

### 2.3. CUADRO DE ESTIMACIÓN DE METAS DE ATENCIÓN Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL A CAPACITAR

Trabajadores de la UGEL – R, (Especialistas, Jefes de área y Administrativos)	Varones	Mujeres	Total
	16	14	30

SEDE ESTRATÉGICA	Institución	Nº Participantes
<b>RIOJA</b> (FEH-R / UGEL-RIOJA)	UGEL-RIOJA	30
<b>TOTAL</b>	01	30(*)

(\*) Suscripción de Convenios de Cooperación Interinstitucional, para el soporte Logístico Informático e infraestructura, para esta sede descentralizada.

### 2.4. Recursos docentes

La UGEL \_ Rioja y la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, en la fecha, cuentan con los siguientes profesionales:

<b>ÁREAS</b>	<b>Nº DOCENTES</b>
Sistema de Gestión de Calidad	03
Inteligencia Organizacional	03
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>

### III. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

En el desarrollo del Plan de Capacitación se ejecutarán las acciones estratégicas más convenientes:

<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>Personal Académico Ejecutor</b>	<b>Nº de sesiones Programados</b>	<b>Nº de días de duración</b>	<b>Nº de Horas</b>
Curso Teórico Práctico	Expertos Temáticos	10	45	135
Asesoría a la Institución	Tutores	01	05	15

Los Cursos teórico práctico se desarrollarán con seis (06) expertos (03 expertos en Sistema de Gestión de Calidad, y 03 expertos en Inteligencia Organizacional) en: Rioja.

### IV. MATERIAL ACADÉMICO

La UGEL - Rioja, proporcionará a los agentes participantes de la capacitación, los siguientes materiales:

- 01 manual de Sistema de Gestión de Calidad e Inteligencia Organizacional □ 01 cuadernos tamaño A4 de 100 hojas.
- Dos lapiceros (azul y negro).
- 01 fólder plástico tamaño A4 con fastener.
- Un resaltador de texto.
- 01 CD grabado con material académico.

### V. PLAN DE ESTUDIOS (CURRÍCULO)

#### 5.1 Contenidos Curriculares:

##### 5.1.1 Plan de Estudios:

El Plan de Capacitación, tiene como componentes las Áreas de: Sistema de Gestión de Calidad e Inteligencia Organizacional, desarrollados en un mes y medio, y con una duración de 150 horas pedagógicas y para cada uno de ellos consignamos los contenidos.

## 5.2. Componentes.

Los componentes previstos, son los siguientes:

**Contenidos mínimos del sistema de gestión de calidad**

<b>COMPONENTE</b>	<b>CONTENIDOS MÍNIMOS</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conceptos</li> <li>➤ Características □ Teorías</li> </ul> </li>   <li>Gestión educativa</li> <li>•               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concepto</li> <li>➤ Características</li> <li>➤ Importancia</li> <li>➤ Áreas, procesos y componentes</li> <li>➤ Tipos y estilos</li> <li>➤ Cómo evaluar</li> </ul> </li>   <li>Calidad Educativa</li> <li>•               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concepto de Calidad Educativa.</li> <li>➤ Normas ISO 9001: Calidad en la educación</li> <li>➤ ¿Por qué gestionar los recursos humanos?</li> </ul> </li>   <li>• Cómo implementar un modelo de Calidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Importancia del mejoramiento continuo</li> <li>➤ Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo</li> <li>➤ ¿Cuáles son los factores que intervienen en la calidad Educativa?</li> <li>➤ Los Indicadores de calidad</li> <li>➤ Como implementar un modelo de calidad</li> <li>➤ Funciones principales de los involucrados en la implantación del modelo de calidad</li> <li>➤ Ventajas de implantar modelos de calidad</li> </ul> </li> </ul>

COMPONENTE	CONTENIDOS MÍNIMOS
<b>INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición</li> <li>➤ Tipos</li> <li>➤ Cómo desarrollarlo</li> </ul> </li> <li>• Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conceptos</li> <li>➤ Tipos</li> </ul> </li> <li>• Inteligencia organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Orígenes</li> <li>➤ Definiciones</li> <li>➤ Modelos</li> </ul> </li> <li>• Aprendizaje organizacional</li> <li>• Cómo medir la inteligencia organizacional</li> <li>• Organización Inteligente <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conceptos</li> <li>➤ Características</li> <li>➤ Problemas de aprendizaje en las O.I</li> <li>➤ Modelos</li> <li>➤ Componentes</li> <li>➤ Teorías</li> </ul> </li> </ul>

## VI. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA.

### 6.1. PRESENCIAL:

Curso teórico-práctico, utilizando la metodología siguiente:

- Discusión.
- Taller.
- Foro.
- Phillips 66
- Simposio.
- Trabajo en equipo

### 6.2. A DISTANCIA:

- Desarrollo de las actividades del material impreso.
- Comunicación virtual: Chat, foro de discusión, trabajos encargados, evaluación en línea.

## VII. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.

**Inicio** : **04 de febrero 2017**

**Fin** : **11 de marzo 2017**

Las Jornadas pedagógicas, se realizará cinco sábados contínuos, con una duración de 10 horas diarias, y la fase a distancia con una duración de 85 horas. El monitoreo se hará en días de lunes a viernes, acumulando un total de 15 horas.

**VIII. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN AL PARTICIPANTE**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES**

COMPONENTE	EVALUACIÓN GLOBAL DEL COMPONENTE			
	INDICADORES DE EVALUACIÓN	TÉCNICA DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	MOMENTO DE APLICACIÓN (Curso / Monitoreo)
Sistema de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende con sentido crítico el Plan de mejoramiento de la Gestión de Calidad</li> <li>• Analiza y describe las Normas ISO 9001: Calidad en la educación o Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Produce diversos tipos de instrumentos de gestión de calidad, manejando la planificación, revisión y escritura de la versión final en el proceso de producción de la UGEL - Rioja.</li> <li>• Elabora la matriz de consistencia del plan de mejoramiento de la gestión de calidad</li> </ul>	Semiformales: Ejercicios y prácticas Tareas  Formales: Exploración de saberes previos  Observación sistemática  Análisis de producciones: - Mapas conceptuales - Mapas	Hoja de verificación  Informe de tareas  Formato de saberes previos  Escala de valoración o estimación  Lista de cotejo Fichas de campo  Escala de valoración o de observación  Fichas de	Inicial          Procesal

<p>Inteligencia organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualiza la inteligencia organizacional</li> <li>• Comprende, analiza críticamente los modelos de organizaciones inteligentes</li> <li>• Diseña una propuesta de una organización inteligente.</li> </ul>	<p>semánticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resúmenes</li> <li>- Textos escritos.</li> <li>- Ensayos</li> <li>- Informes. - Diálogos.</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Debates en grupo.</li> <li>- Asambleas.</li> <li>- Exposición temática.</li> </ul> <p>Test de comprobación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escrita</li> <li>- Gráficas</li> <li>- Cuestionarios</li> </ul> <p>Cumplimiento de normas.</p>	<p>seguimiento.</p> <p>Guía de prueba oral</p> <p>Prueba de ensayo, objetivas y mixtas. Pruebas gráficas.</p> <p>Formato de cuestionario</p> <p>Lista de cotejos</p>	<p>Final</p>
------------------------------------	---	---	--	--------------

## VIII. ACCIONES DE MONITOREO Y ASESORÍA

### 8.1. A los participantes

- Objetivo: Fortalecer el desarrollo de las capacidades personales, pedagógicas y sociales de los trabajadores de la UGEL - Rioja.
- Estrategias de intervención pedagógica
  - a) El monitor reunirá al grupo de agentes educativos correspondientes en 3 sesiones formulando la actividad de Grupo de Interaprendizaje (GIA).
- Estrategias de evaluación
  - a) Ficha de evaluación al Grupo de interaprendizaje (GIA).
- Cronograma de ejecución

	Sem. 1, 2 y 3	Sem. 4, 5 y 6
GIA		15 h

### 8.2. A LA UGEL- RIOJA

- Objetivo: Promover el desarrollo en la gestión pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria, comprometiendo la participación crítica y cooperativa de todos los profesionales que la conforman.
- Estrategias de intervención pedagógica
  - Taller de Tutoría y Orientación Educacional (TOE).
- Estrategias de evaluación

ETAPAS DE ,EVALUACIÓN			INSTRUMENTOS.
INICIO	PROCESO	FINAL	
Ficha diagnóstica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación sistemática a los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación sistemática a los participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de observación.</li> <li>• Ficha diagnóstica.</li> <li>• Ficha de autoevaluación.</li> <li>• Fichas de entrevista.</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>

## IX. EVALUACIÓN

### 9.1. A LOS PARTICIPANTES

ETAPAS DE ,EVALUACIÓN			INSTRUMENTOS.
INICIO	PROCESO	FINAL	
Aplicación de pruebas de entrada a todos los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de pruebas escritas de acuerdo a los contenidos desarrollados.</li> <li>• Llenado de firmas de observación sobre el desempeño de los participantes en los talleres, monitoreo y asesoría.</li> <li>• Observación sistemática a los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de pruebas de salida a los participantes teniendo como referencia la prueba de entrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de observación.</li> <li>• Ficha diagnóstica.</li> <li>• Ficha de autoevaluación.</li> <li>• Fichas de entrevista.</li> <li>• Listas de cotejo.</li> <li>• Pruebas escritas.</li> <li>• Trabajo práctico.</li> </ul>

## 9.2. AL PLAN DE CAPACITACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	INSTRUMENTOS	RESPONSABLES
MATERIALES EDUCATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurados en base a los contenidos del Programa de Capacitación, logros de aprendizaje y modalidad de trabajo: presencial, distancia o mixta.</li> <li>Entrega oportuna, respetando los criterios de cantidad y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validados en equipos de trabajo según el Área.</li> <li>Impresión completa antes de iniciar capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Separatas.</li> <li>Listados de materiales con firma de recepción del participante.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Coordinador Académico
METODOLOGÍA PRESENCIAL Y A DISTANCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de estrategias para el aprendizaje. Acciones de demostración en el aula.</li> <li>Uso de estrategias para promover la investigación e innovación educativa.</li> <li>Uso de las TIC y material de autoaprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación de catedráticos en el nuevo enfoque y métodos andragógicos.</li> <li>Utilización de casos.</li> <li>Catedráticos entrenados en el uso de las TIC.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Fichas de observación.	<input type="checkbox"/> Catedráticos / Especialistas y Coordinador Académico.
CALIDAD DEL MONITOREO EN LA UGEL - RIOJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación de la intervención en la UGEL - Rioja.</li> <li>Cumplimiento del cronograma y ejecución de asesoría y monitoreo a la UGEL - Rioja.</li> <li>Ejecución de las estrategias de asesoría y monitoreo con pertinencia a las necesidades y características de cada agente educativo y de la institución educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación del Plan de Monitoreo por el equipo de trabajo.</li> <li>Validación del Plan de Intervención de la UGEL - Rioja por equipo de psicólogos.</li> <li>Reuniones mensuales del equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de observación al capacitador.</li> <li>Grupo focal.</li> <li>Encuesta a participantes.</li> <li>Entrevista al Director.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Coordinador Académico.
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso adecuado de aulas y equipos para el desarrollo de los cursos.</li> <li>Uso de medios audiovisuales e informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación y alianzas estratégicas con I.E. de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de cotejo.</li> <li>Encuesta a los participantes</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Coordinador Académico.



## X. PRESUPUESTO

<b>CODIFICAR</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
Viáticos y asignaciones	300.00	2850.00
Material de consumo (De enseñanza, de escritorio y de procesamiento de datos)	750.00	
Movilidad local	300.00	
Otros servicios de terceras personas jurídicas	1500.00	

### Financiamiento

La investigación será financiada con los recursos económicos del tesista y la UGEL – Rioja.

### X. INFORMES.

Informe de línea de base.

Informe de capacitación.

Informe del avance de ejecución del plan de capacitación.

Informe estadística final.

Informe final de la ejecución del plan de capacitación.

Bases de datos

Sustentos administrativos.

**ANEXO 6: GUÍA DEL PARTICIPANTE****UGEL - RIOJA**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN  
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD E  
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

# GUÍA DEL PARTICIPANTE

**RIOJA****2017**

¿Cómo es

## el Programa de capacitación en Sistema de Gestión de Calidad e Inteligencia Organizacional?

La capacitación a los agentes educativos del ámbito rural es un programa en la modalidad a distancia y con carácter semipresencial. Se sustenta en un modelo interactivo de enseñanza-aprendizaje, donde el estudio personal constituye el soporte principal, apoyado por materiales autoinstructivos, sesiones presenciales y tutorías.

**La CAPACITACION A DISTANCIA te permitirá lo siguiente:**

- 
- Contar con información actualizada en tu centro de trabajo superando las limitaciones geográficas de La región.
  - Estimular las capacidades para un estudio personalizado, independiente y flexible acorde con tu tiempo disponible y ritmo de aprendizaje.
  - Interactuar con sus colegas en reuniones de estudio grupales.
  - Intercambiar experiencias con los demás profesores que están capacitándose en las sesiones presenciales programadas.

¿Cuál es

## el objetivo general del programa?

Desarrollar y optimizar las competencias de gestión del personal directivo y agentes educativos de las Instituciones Educativas, proporcionándoles un sólido fundamento teórico, capacidad operativa y compromiso ético-social que sustenten una gestión de calidad.

¿Qué es

## El Manual AUTOINSTRUCTIVO ?

El Manual Autoinstructivo constituye el medio a través del cual los participantes desarrollan el proceso de aprendizaje. Se han organizado en unidades temáticas y responden a una metodología que parte de hechos reales, concretos y simples relacionados con el tema a desarrollar. Luego se introducen los conceptos o procedimientos centrales de los temas planteados, generando la reflexión y el conflicto conceptual facilitando la construcción o reconstrucción del conocimiento. Finalmente, se presentan actividades de sistematización, estructuración lógica y aplicación de lo aprendido.

**El Manual, por su estructura y características, permiten alcanzar los siguientes logros:**

- Reconocer y reflexionar sobre las experiencias de gestión en la Institución Educativa.
- Contar con información actualizada sobre enfoques, teorías y estrategias de gestión de calidad que son de interés para el trabajo, sin contar con la presencia de un docente.
- Tomar iniciativas para cambiar la práctica de gestión.
- Promover. el desarrollo de habilidades para estudiar en forma independiente y responsable respetando tu ritmo de aprendizaje.
- Dialogar de manera interactiva constituyéndose en textos que leerás en forma ágil y amena.

**El Manual presenta la siguiente estructura:**

- Introducción
- Obietivos
- Desarrollo de Unidad temática
  - ✓ Estudio de casos
  - ✓ Conceptos principales
- Aplicación de la información
- Actividades
- Autoevaluación
- Bibliografías
- Glosario
- Anexos

**¿Cuáles son los contenidos temáticos del Manual?**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

- Sistema
  - Conceptos
  - Características
  - Teorías
- Gestión educativa
  - Concepto
  - Características
  - Importancia
  - Áreas, procesos y componentes
  - Tipos y estilos
  - Cómo evaluar
- Calidad Educativa
  - Concepto de Calidad Educativa.
  - Normas ISO 9001: Calidad en la educación
  - ¿Por qué gestionar los recursos humanos?
- Cómo implementar un modelo de Calidad
  - Importancia del mejoramiento continuo
  - Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo
  - ¿Cuáles son los factores que intervienen en la calidad Educacional?
  - Los Indicadores de calidad
  - Como implementar un modelo de calidad
  - Funciones principales de los involucrados en la implantación del modelo de calidad
  - Ventajas de implantar modelos de calidad

## INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL

- Inteligencia
  - Definición
  - Tipos
  - Cómo desarrollarlo
- Organización
  - Conceptos
  - Tipos
- Inteligencia organizacional
  - Orígenes
  - Definiciones
  - Modelos
- Aprendizaje organizacional
- Cómo medir la inteligencia organizacional
- Organización Inteligente
  - Conceptos
  - Características
  - Problemas de aprendizaje en las O.I
  - Modelos
  - Componentes

Las

## Sesiones presenciales

El Programa de Capacitación es complementado con 10 sesiones presenciales distribuidas entre un mes y medio de estudio. Las sesiones presenciales se realizarán los sábados. Cada sesión tendrá una duración de 10 horas; por lo tanto, cada sábado se realizarán 02 sesiones. En dichas sesiones se trabajan los conceptos centrales de los temas y se desarrollan las habilidades prácticas para una gestión de calidad. Además, permite aclarar dudas y reforzar los contenidos presentados en las separatas, brindar asesoría individual y grupal, evaluar a los participantes y entregar material. La asistencia a estas sesiones es obligatoria.

### **1ra., 2da. y 3ra. Semana:**

Se realiza al inicio del Programa. Tiene como finalidad presentar los objetivos, dar las indicaciones básicas que regirán el desarrollo de la capacitación y tomar la prueba de entrada. Aquí se desarrollan los contenidos de las separatas Bloque I (Sistema de Gestión de Calidad) y se aclaran conceptos y se orienta el estudio independiente.

#### **4ta., 5ta y 6ta. Semana:**

Es llevada a cabo luego de concluir el estudio del Bloque I de las separatas. La reunión es iniciada con la revisión de las autoevaluaciones, reforzando los conceptos claves y clarificando las dudas. Luego se procede a la complementación de los temas en la fase virtual de los contenidos especificados para su estudio. Se utilizarán estrategias como el Foro, sesiones de Chat, trabajos individuales y grupales y evaluaciones en línea.

Al concluir los contenidos del Bloque II de las separatas, se comprobará y evaluará el conocimiento y verificar la aplicación de los aprendizajes alcanzados, a través del acompañamiento y Monitoreo a los Grupos de Inter-aprendizaje, a través de 3 sesiones. Asimismo, permite socializar las diversas propuestas del diseño del Plan de Mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, elaborados por los participantes, resaltando los conceptos principales.

### **Las Tutorías**

El Programa ha previsto la existencia de tutores, profesionales en educación con experiencia en gestión, planeamiento estratégico y conocimiento de la realidad escolar. Ellos brindarán el apoyo pedagógico, tanto en el esclarecimiento de los aspectos teóricos como en la elaboración de los productos que los agentes educativos participantes están obligados a presentar. Serán el nexo con el programa, manteniéndote informado sobre las fechas de reuniones en los grupos de inter-aprendizaje (GIA) y de las sesiones presenciales. Además, se entregarán el material de apoyo.

#### **El tutor tendrá las siguientes funciones:**

- Asesorar el estudio independiente que realizas, esclareciendo las dudas e interrogantes planteadas, reforzando los conocimientos presentados en los módulos y propiciando el desarrollo de habilidades para el sistema de gestión de calidad e inteligencia organizacional.
- Acompañar tu proceso de autoaprendizaje, respetando el ritmo y estilo de aprendizaje.
- Organizar y coordinar las tres sesiones presenciales, con el equipo directivo participante.
- Desplazarse a la UGEL – Rioja, donde se realizará las reuniones de los grupos de inter-aprendizaje (GIAS), según un cronograma de trabajo elaborado en coordinación con los agentes educativos participantes.
- Formular un plan de acciones de tutoría en cada GIA.

- Propiciar la autoevaluación y autorregulación del aprendizaje.
- Evaluar permanentemente a los directores usando una variedad de instrumentos de evaluación cuantitativa y cualitativa.

## La acción tutorial

- a) **Directa.** Implica un contacto personal con el tutor y se realiza cada vez que interactúas con él para plantear dudas personales cuando acude a visitar tú Institución Educativa o en las reuniones de inter-aprendizaje.
- b) **Indirecta.** Implica la atención y/o consultas a través del medio de comunicación al que se tiene acceso, como: teléfono, correo electrónico, radio, fax.

¿Cuáles son las responsabilidades

**del participante, la Institución de formación y el tutor?**

PARTICIPANTE	INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN	TUTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y estudiar los materiales.</li> <li>• Asistir en forma obligatoria a las diferentes actividades de capacitación: reuniones de grupos de interaprendizaje (GIAs), sesiones presenciales.</li> <li>• Presentar lo productos solicitados por el tutor precisados en el Manual.</li> <li>• Presentar al tutor las dudas.</li> <li>• Desarrollar la autoevaluación al finalizar el estudio.</li> <li>• Informar al coordinador del programa de capacitación, los problemas que se presentan en el desarrollo de las sesiones presenciales y/o en las reuniones de GIA.</li> <li>• Rendir la prueba de entrada y de salida.</li> <li>• Participar en forma permanente en la evaluación de formación.</li> <li>• Rendir la prueba final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación permanente con las entidades de capacitación, las sesiones de capacitación.</li> <li>• Presentar oportunamente el cronograma de actividades a los coordinadores de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada y a la Unidad de Capacitación de Gestión de Calidad.</li> <li>• Desarrollo de los contenidos temáticos de la capacitación durante las 10 sesiones presenciales y 03 a nivel de GIAs.</li> <li>• Reproducir el Manual autoinstructivo y entregar a tiempo.</li> <li>• Entregar materiales complementarios a los participantes.</li> <li>• Evaluar permanentemente el aprendizaje de los participantes.</li> <li>• Certificar en coordinación con la Facultad de Educación y Humanidades de la UNSM y UGEL – Rioja, a los participantes que tiene una asistencia de por lo menos 80% y que haya logrado los objetivos del curso.</li> <li>• Entregar los certificados respectivos a los participantes una vez concluidos el programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el estudio independiente de los participantes.</li> <li>• Aplicar la prueba de entrada.</li> <li>• Preparar las reuniones de las GIAs.</li> <li>• Organizar las sesiones presenciales.</li> <li>• Aclarar las dudas y solucionar problemas que le presenten los participantes.</li> <li>• Tutorías permanentemente el aprendizaje de los participantes.</li> <li>• Entregar el material a tiempo.</li> <li>• Aplicar la prueba final.</li> </ul>

## ¿Cómo es la evaluación del programa?

La evaluación pedagógica es una parte esencial de la regulación del aprendizaje. En este sentido, debe permitir registrar el progreso de tu aprendizaje, así como el logro de los objetivos planteados. Tendrá un carácter formativo que asegure la retroalimentación del aprendizaje y pondrá énfasis en el desarrollo de las habilidades para la gestión de calidad y el refuerzo del marco conceptual de los temas trabajados.

El capacitador y tutor deberán promover en los participantes lo siguiente:

- a) La autoevaluación, que deberá resolver al concluir el estudio de cada manual.
- b) Desarrollo de actividades sugeridas en las separatas y otras que se presenten.
- c) Participación permanente y activa.
- d) Utilizarán criterios de evaluación que deberán ser conocidos por todos los participantes.

Para hacerse acreedor a la certificación del curso, deberás aprobar:

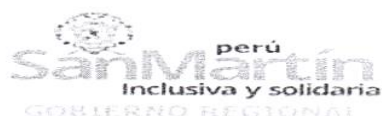
- La evaluación final aplicada por las entidades formadoras en la última sesión presencial, que tendrá un valor de 30% del promedio final.
- Las evaluaciones que la Institución de Formación realizará periódicamente a través de los tutores, equivaldrá al 70% del promedio final.

**GRACIAS.**



## ANEXO N° 7

## CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE TESIS



DIRECCIÓN  
REGIONAL  
DE EDUCACIÓN

Unidad de Gestión  
Educativa Local  
RIOJA

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"  
"Decenio de la Igualdad de Oportunidad para Mujeres y Hombres"

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LA PROVINCIA DE RIOJA, QUE SUSCRIBE;

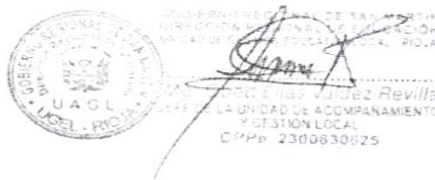
### HACE CONSTAR:

Que, el Lic. Segundo Fernando Vásquez Edquen, identificado con DNI N° 42706125, ha ejecutado el Proyecto de Tesis: "Sistema de Gestión de Calidad para Desarrollar la Inteligencia Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Rioja", desde el 11 de octubre hasta el 20 de diciembre del 2017; demostrando responsabilidad.

Se expide la presente, para los fines que estime conveniente.

Rioja, 13 de marzo del 2018.

Atentamente,



c.c. archivo.

OEVR/D-AGP

## ANEXO N° 8 ICONOGRAFÍA



Tesista, dando la bienvenida al personal de la UGEL – Ríoja, al programa de capacitación sobre sistema de gestión de calidad e inteligencia organizacional



Personal de la UGEL –Ríoja, participando del programa de capacitación para mejorar la inteligencia organizacional.



Adjudicando al personal docente con su respectiva resolución de contrato



Tesista, en el Buen Inicio del Año Escolar



Realizando reunión con diversas autoridades para la gestión de los recursos y otros



Realizando acuerdos de ayuda mutua entre UGEL-R y directivos de II.EE



Firmando convenios/acuerdos con autoridades de la Universidad Nacional de San Martín



Firmando acuerdos con autoridades del Bosque de Protección del Alto Mayo