



Investigación Educativa  
vol. 10 N.º 18, 91 - 114  
Julio-Diciembre 2006,  
ISSN 17285852

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA DEL CASM, SEGÚN LA TEORÍA FARRO DE CUSTODIO

RESEARCH OF CASM'S MANAGEMENT QUALITY  
ACCORDING TO THE THEORY OF FARRO CUSTODIO

*Miguel Inga Arias\**

*Manuel Inga Arias\*\**

### RESUMEN

El presente trabajo aborda una investigación sobre Evaluación de Calidad de Gerencia, en el marco de la teoría de la Calidad Educativa. Para ello, se tuvo como base el instrumento creado por el Dr. Farro Custodio. La Institución Educativa evaluada fue el Colegio de Aplicación San Marcos (CASM). Su dependencia de la Facultad de Educación permitió el acceso más rápido y fácil, en cuanto a documentación, desplazamiento por los ambientes, entrevistas en alumnos, docentes, administrativos y plana directiva.

Presenta el marco teórico, las características del CASM, los indicadores, la aplicación del instrumento, el análisis de los resultados y el plan de mejoramiento. Concluye con los gráficos correspondientes.

\* Ex Director del Colegio de Aplicación San Marcos y actualmente Director del Programa de Complementación Pedagógica de la Facultad de Educación, UNMSM.  
E-mail: mingaa@unmsm.edu.pe

\*\* Docente egresado de la facultad de Educación

**Palabras clave:** Calidad total, evaluación, calidad educativa, calidad de gerencia, Colegio de Aplicación San Marcos.

#### ABSTRACT

This paper presents an investigation based on the Evaluation of Management Quality, within the framework of Educational Quality. It was based on the instrument created by Dr. Farro Custodio, adapted to the characteristics of the evaluated Institution, the Colegio de Aplicación San Marcos (CASM). Its dependency on the Faculty Education allowed fast and easy access, to documentation, and premises, interviews with students, teachers, administrative and managing staff.

We present the theoretical framework, CASM characteristics, indicators, instrument application results analysis and an improvement plan. Finally, we present some graphs.

**Keywords:** Total quality, evaluation, educational quality, management quality, San Marcos Aplicación College (CASM).

#### INTRODUCCIÓN

Para evaluar una institución educativa no basta con construir o adaptar un instrumento que requiera ser validado. Es fundamental manejar conceptos que nos permitan desarrollar nuestro trabajo, pues la educación, como parte de la acción social, tiene distintos enfoques y definiciones. Sabemos que el pensamiento educativo está impreso en el hombre desde la época primitiva cuando buscaba enseñarles a sus hijos cómo cazar o prender fuego. Incluso el mismo pensamiento pedagógico busca una enseñanza mejor, como decía James Bowen (2001) «considerarla como cualquier acción donde se aprenda algo, pasando por la adaptación al contexto social hasta la visión de una escuela innovadora y competitiva», o Salazar Bondy (1966) al sostener que «la educación está llamada a buscar la realización humana, entendida ésta como una acción concreta que debe coadyuvar a la comprensión de las limitaciones de estas condiciones de

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

dependencia, las que se someten a las grandes mayorías y buscan procesos de cambios para la existencia de una verdadera humanidad. Además, la evaluación busca medir, controlar, conocer características del pasado para predecir el futuro» o como dice Miguel Díaz (1999) «la evaluación es una actividad fundamentalmente aplicada, es la propuesta común de los expertos que busca identificar los parámetros teóricos que determinan lo que hacemos y cómo lo hacemos».

El reto es compaginar todo ello en un instrumento que evalúe una institución. Por lo tanto, es importante ir construyendo instrumentos que se validen en el tiempo, por lo que hemos tomado el instrumento Farro como base, bajo el marco teórico de considerar a la escuela como una empresa, donde lo humanístico no se contradice.

Este trabajo se desarrolló en el Colegio de Aplicación de San Marcos por las características *sui generis* que tiene, pues nos permite conocer y aportar a esa realidad.

El presente informe está organizado de la siguiente manera: Primero, los objetivos de esta evaluación; allí establecemos el marco teórico necesario en toda investigación, sin el cual no podríamos teorizar sobre este tema. Luego, pasamos a explicar cómo se hizo la aplicación del trabajo, el análisis, perfil de calidad y la propuesta del plan de mejoramiento.

Cuento con la colaboración de un equipo docente, destacando las profesoras Gissella Reátegui, Rosa Moina y Emma Salazar; en el análisis estadístico el profesor Fernando Varas y, finalmente, el apoyo de la Sra. María Elena Abarca.

### OBJETIVOS

#### Objetivo General:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de gestión de la Institución Educativa evaluada: Colegio de Aplicación San Marcos.

#### Objetivos Específicos:

- Detectar las debilidades y deficiencias de la Institución Educativa en el área de gestión institucional.
- Elaborar un perfil de la gestión del Colegio de Aplicación San Marcos.
- Proponer un plan de mejoramiento continuo, que potencie de manera óptima el área administrativa de la Institución Educativa.

## CALIDAD Y EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN

El concepto de calidad surge en el siglo XX; sin embargo, desde las primeras civilizaciones se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho, por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades.

En la medida que el trabajo artesanal se masifica, surgen en Europa del siglo XIII los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales que establecen una serie de reglamentos y legislaciones, que normalizan y fijan la calidad de sus productos.

El concepto de control de calidad se estructura a partir de 1929, con las aportaciones de W. Shewart y E. Deming, que desarrollan el control estadístico de procesos en los Laboratorios Bell de EE. UU.; la Segunda Guerra Mundial potencia la implantación del control estadístico de proceso y de muestreo de aceptación.

Según Andrés Berlinches Cerezo, las *etapas principales en la evolución de la gestión de la calidad* son las siguientes: Inspección, Control de proceso, Control integral de la calidad y Calidad total.

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios nos muestra que superamos la etapa donde calidad solamente se refería al control final. Pasamos a una etapa de Control de Calidad en el proceso, con el lema: «La calidad no se controla, se fabrica». Finalmente, llegamos a una calidad de diseño que significa no sólo corregir o reducir defectos, sino prevenir que éstos sucedan, como se postula en el enfoque de la Calidad Total. El camino hacia la Calidad Total, además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crea una nueva cultura, pues mantiene un liderazgo, desarrolla al personal y promueve el trabajo en equipo. Requiere, también, resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, así como reducir defectos y mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia.

## CONCEPTO DE CALIDAD EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN

A pesar que desde la década de los '60 se introdujo el término «calidad», al plantearse desde los organismos internacionales como la UNESCO, la

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

Fundación Ford y el Banco Mundial, la propuesta de «Mejoramiento de la Calidad de la Educación» aparece como una novedad. Indudablemente la coyuntura actual no es la misma que la de hace 40 años atrás. Hoy la palabra «calidad» está encuadrada dentro de los nuevos conceptos que se vienen manejando en el campo de la economía y las políticas de desarrollo nacional, existiendo una relación casi inmediata entre el concepto de calidad total y calidad educativa, haciéndose más consciente la relación existente entre educación, economía y desarrollo.

En aquella época, calidad era sinónimo de ampliación de la cobertura en el sistema educativo, sobre todo, en lo referido a la educación primaria y la inclusión del nivel inicial como parte del sistema educativo. De tal forma que el concepto estaba más definido en términos cuantitativos que cualitativos. Otro aspecto que incluía dicho término, estaba referido a los costos que implicaba al Estado el paso del niño por la escuela, de tal forma que la calidad tenía como medida el costo de inversión por alumno.

En dicho contexto, el concepto de «calidad» tenía como supuesto teórico la medición sobre la base de los resultados que se obtenían del docente y estudiante, con la idea que el hombre era considerado una pieza más del proceso productivo. En dicho modelo económico y de administración empresarial, el concepto de calidad estaba planteado desde la visión de ver al sujeto como objeto e instrumento de producción, cuya calidad se establecía al final del proceso educativo o productivo.

### EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Como dice Stenhouse (1984), «para evaluar hay que comprender. Cabe afirmar que las evaluaciones convencionales del tipo objetivo no van destinadas a comprender el proceso educativo. Lo tratan en términos de éxito y de fracaso». En su opinión, «el profesor debería ser un crítico, y no un simple calificador».

Actuando como crítico y no sólo como calificador, la valiosa actividad desarrollada por el profesor y los estudiantes tiene en sí niveles y criterios inmanentes, y la tarea de apreciación consiste en perfeccionar la capacidad por parte de los estudiantes, para trabajar según dichos criterios mediante una reacción crítica respecto al trabajo realizado. En este sentido, la evaluación viene a ser la enseñanza de la autoevaluación.

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o programa de acción. En este contexto, la eficacia es uno de sus componentes de mayor importancia.

Conseguir centros o Instituciones Educativas eficaces es uno de los objetivos de la política educativa de muchos países como elemento esencial de calidad. En este marco la evaluación de centros representa un medio para un fin: lograr centros eficaces y de calidad a través de un sistema que nos permita controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático que facilite un desarrollo progresivo en el logro de los objetivos y, de este modo, avanzar y construir una educación de calidad como meta final.

En los últimos años, venimos asistiendo a un proceso generalizado de evaluación, que trasciende el ámbito de los aprendizajes, en muchos países y a distintos niveles. Se produce un cambio fundamental, de tal forma que, aunque los aprendizajes siguen ocupando un papel prioritario con nuevas alternativas y avances producidos por las aportaciones metodológicas vinculadas a la medida, se amplía el campo de evaluación abarcando sistemas, resultados, procesos, práctica docente, profesorado, centros educativos, etc.

Tomando como punto de partida los enfoques conceptuales sobre las organizaciones y considerando a los centros educativos como tales, De Miguel (1989) sugiere la existencia de cinco *grandes bloques de agrupamiento de los modelos de evaluación* de centros.

Estos cinco bloques son los siguientes:

- a) Los que enfatizan los resultados (outputs).
- b) Los que enfatizan los procesos internos a la propia organización.
- c) Los que postulan criterios mixtos o integradores.
- d) Los que se centran sobre los aspectos culturales de la organización.
- e) Los que intentan evaluar la capacidad de la propia organización para autotransformarse (evaluación para cambiar).

García Ramos (1989), partiendo de ese análisis, extiende a ocho los bloques de agrupamiento de los modelos, según el tipo de criterio de evaluación utilizado, esto es, según se ponga el énfasis en:

- a) Los resultados (outputs).

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

- b) La relación entradas-salidas (inputs-outputs).
- c) Los procesos internos de la propia organización.
- d) Los aspectos técnicos de la organización.
- e) Los aspectos culturales de la organización.
- f) La capacidad de la propia organización para autotransformarse.
- g) La relación organización-factores humanos.
- h) Los criterios integradores.

Más recientemente, De Miguel y otros (1994) reducen todo a dos grandes bloques, los que enfatizan los resultados y los que enfatizan los procesos internos, y aunque dicen que este agrupamiento puede resultar algo reduccionista, resulta útil, sobre todo, ante la dicotomía de planteamientos de orientación sumativa y formativa, y para captar las diferencias entre la investigación centrada en la eficacia escolar y la centrada en su mejoramiento (CLARK y otros, 1984; WIMPELBERG y otros, 1989).

## EVALUACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA DE CENTRO EDUCATIVO, SEGÚN FRANCISCO FARRO CUSTODIO

Francisco Farro Custodio ve a la escuela como una empresa y parte de las siguientes premisas:

- La educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción.
- La educación debe aplicar el enfoque científico-sistémico, para hacerla más efectiva, humana y sociable.
- El enfoque de sistemas aplicado a la educación se convierte en un instrumento útil para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa.

La idea de empresa educativa se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas, gracias a una buena gerencia y control de calidad. No existiendo incompatibilidad entre el carácter humanista de la educación con el querer ser rentable; apostando por una educación de calidad que permita satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de la población y el requerimiento socioeconómico nacional. Todo esto se puede conseguir mediante una adecuada gerencia de la acción educativa.

Ser gerente significa usar los recursos en forma eficiente y eficaz para alcanzar las metas de organización escolar. La empresa se debe entender

MIGUEL INGA ARIAS *et al.*

como parte de una comunidad, en donde sus integrantes deben comprender su pertenencia a una comunidad social.

El significado de la gerencia de la acción educativa, según Farro, radica en que ésta va a ser directamente responsable de conseguir los objetivos a los que apunta una educación de calidad; estos son satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de la población y los requerimientos del desarrollo socioeconómico nacional.

### REINGENIERÍA EN EDUCACIÓN

Desde el punto de vista empresarial, la reingeniería consiste en aumentar la capacidad de competir en el mercado mediante la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad. En la educación, se entiende en el hecho de rediseñar el proceso de enseñanza-aprendizaje para mejorar la calidad de la educación.

La reingeniería en la educación ha recibido varios nombres:

- **Innovación educativa:** implementación de una iniciativa de cambio de la educación, que se proponga resolver uno o varios de sus problemas, en especial mejorar su calidad.
- **Democratización de la educación:** la posibilidad que existe de participar de ella, independientemente de cualquier condición particular de quienes la necesiten.
- **Modernización de la educación:** esfuerzo de cambio en todos los procesos educativos y administrativos, dirigido a poner la educación al servicio del desarrollo del país.

### CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Los criterios para evaluar la gestión administrativa son:

**Eficiencia:** cumplimiento de los objetivos con el mínimo de tiempo y recursos.

**Eficacia:** capacidad de lograr los objetivos previstos.

**Efectividad:** impacto pertinente de los logros en función de las expectativas existentes.

Esto permitirá ver a la escuela como un Sistema Institucional Educativo (como conjunto de elementos en interacción dinámica y organizada en función de los objetivos como empresa).

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

### ÁREAS E INDICADORES BÁSICOS

El autor propone una serie de indicadores o áreas básicas que permiten obtener información para evaluar y poder controlar la calidad del centro educativo, éstos son los siguientes:

ÁREA I: BÁSICA	ÁREA II: INSUMOS
1.1 Información operativa de la I.E. 1.2 Necesidades educativas. 1.3 Recursos disponibles. 1.4 Metas institucionales.	2.1 Objetivos específicos curriculares. 2.2 Selección de alumnos. 2.3 Selección de profesores. 2.4 Asignación de medios curriculares. 2.5 Asignación de recursos tecnológicos. 2.6 Asignación de recursos financieros. 2.7 Edificio e instalaciones.
ÁREA III: PROCESO	ÁREA IV: RESULTADOS
3.1 Proceso enseñanza-aprendizaje de las áreas. 3.2 Fluidez de información académica. 3.3 Instrucción de recuperación. 3.4 Operatividad de los órganos colegiados. 3.5 Operatividad del apoyo de los padres. 3.6 Gestión burocrática. 3.7 Clima institucional. 3.8 Clima del aula/sección. 3.9 Control de las operaciones.	4.1 Vigencia de los conocimientos, aptitudes y competencias adquiridas. 4.2 Relevancia de los valores y actitudes. 4.3 Relación con los padres de familia. 4.4 Relación con otras instituciones educativas y culturales. 4.5 Eficiencia pedagógica. 4.6 Eficacia administrativa. 4.7 Eficacia económica.

### CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EVALUADA: COLEGIO DE APLICACIÓN SAN MARCOS (CASM)

- El Colegio de Aplicación San Marcos es un Centro Educativo de carácter experimental, dependiente académica y administrativamente de la Facultad de Educación de la UNMSM. Es considerado como colegio

estatal, ya que los fondos provienen directamente de la universidad antes mencionada.

- Es un colegio que está orientado a la innovación (Proyecto Educativo Innovador), por eso no se ciñe rigurosamente a las directivas del Ministerio de Educación.
- La modalidad de ingreso se da a través de un «Ciclo de Evaluación», el cual se desarrolla en los meses de enero y febrero (6 semanas).
- Es un colegio de nivel secundario; cuyos grados se dividen en niveles con su respectiva aplicación de modelos pedagógicos diversos; pero enmarcado en una concepción filosófica de educación personalizada.

1 <sup>er</sup> nivel: 1° y 2° año	→	Pedagogía del conocimiento
2 <sup>do</sup> nivel: 3° y 4° año	→	Pedagogía Crítico-Problémica
3 <sup>er</sup> nivel: 5° año	→	Pedagogía Conceptual (orientada a la propuesta de admisión en la UNMSM).

- Las asignaturas están divididas por áreas (comunicación, matemática, ciencias, historia) y, además, desarrollan diversos talleres como danza, teatro, música, dibujo y natación. Las asignaturas se dividen de la siguiente manera:
  - **Área de Comunicación:** Lenguaje, Taller de Lenguaje, Literatura, Taller de Literatura, Desarrollo del Pensamiento Lingüístico y Razonamiento Verbal.
  - **Área de Matemáticas:** Matemáticas, Razonamiento Matemático, Desarrollo del Pensamiento Lógico-Matemático.
  - **Área de Ciencias:** Laboratorio de Física, Laboratorio de Química, Ciencias Naturales, Desarrollo del Pensamiento Experimental.
  - **Área de Historia:** Historia del Perú, Historia Universal, Geografía, Desarrollo del Pensamiento Histórico Crítico.
- El personal del turno de mañana está constituido por 19 profesores, 2 administrativos y 2 de servicio.
- Estudian 183 alumnos.
- Infraestructura: cuenta con un laboratorio de ciencias experimentales, así como 2 centros de cómputo para los alumnos (16 computadoras).
- La dirección exacta es Cápac Yupanqui 1700, en el distrito de Lince.

### **APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

#### **Para aplicar la prueba seguimos pasos previos:**

- Reunión de revisión del marco conceptual requerido.
- Elaboración del Proyecto de evaluación.
- Fundamentación ante la institución.
- Reunión para adaptar las preguntas de la propuesta Farro Custodio a una institución con las características del Colegio de Aplicación San Marcos.

#### **Selección para la entrevista:**

- Aplicar la entrevista al Director del plantel.
- Un profesor con más de 8 años de servicios.
- Un profesor recientemente llegado al colegio.
- Un personal administrativo.

#### **La entrevista:**

Se aplica en forma conjunta, cada integrante tenía una parte del cuestionario y responsable de las preguntas y datos. La entrevista se hizo en forma de conversación, donde a cada pregunta se iba fundamentando con comentarios y documentación respectiva, fue abierta y en un ambiente (o situación) que generaba confianza, no fue ni rígida ni esquemática, esto permitió la fluidez de datos.

Se realizaron 4 sesiones: jueves 24 noviembre, viernes 25 de noviembre, lunes 28 de noviembre y jueves 01 de diciembre.

#### **Contrastación de datos**

A través de la observación indirecta, se hizo el análisis de los documentos para contrastar las respuestas.

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para realizar la evaluación y establecer el nivel de índice de calidad de la I.E. CASM, las cuatro áreas son importantes porque están interrelacionadas; sin embargo, son los procesos y resultados los fundamentales, pues es allí donde esa interrelación se vislumbra con nitidez, porque es la esencia de la evaluación. Y, dentro de todo ello, lo que sucede en el aula, la forma en que se aplica (o funciona) el sistema educativo, es la variable más importante. Lo que interesa son los resultados del aula, la forma cómo se transmite y adquiere conocimientos y experiencias educativas, lo que resumimos a continuación:

### ÁREA I: BÁSICA

Conformado por cuatro factores y un total de 19 indicadores. Se esperaba alcanzar el puntaje de 57, de los cuales la I.E. CASM obtuvo 51, que representan el 89% de lo esperado.

#### Factor: Información Operativa

Logró 17 de 18 puntos que representan el 94,4%.

Ello fue a causa del PEI, y porque Dirección recibe siempre los informes académicos, administrativos y psicopedagógicos.

El puntaje es disminuido porque lo establecido en el instrumento de gestión se cumple la mayoría de las veces y no siempre, como sería ideal.

#### Factor: Necesidades Educativas

Logró 2 de 3 puntos que representan el 66,6%.

Para este factor se considera sólo un indicador, el cual da conocimiento de las necesidades de la comunidad que la Institución Educativa debe servir. Falta precisión en cantidad y calidad y sólo se tiene un conocimiento general. Esto podría deberse a la demanda de los alumnos provenientes de distintos distritos, no concentrados en los alrededores.

#### Factor: Recursos Disponibles

Logró 8 de 9 puntos que representan el 88,8%.

Obtuvo el puntaje debido a que la Institución cuenta con legajos actualizados y con personal de apoyo de la UNMSM.

Disminuye el puntaje:

- El hecho de no contar con un inventario propio, sino con el que se encuentra en la UNMSM.

#### Factor: Metas Institucionales

Logró 24 de 27 puntos que representa el 88,8% de lo esperado.

Obtuvo el puntaje debido a que la Institución cuenta con objetivos claros sobre la enseñanza-aprendizaje, orientación y tutoría, valores y actitudes; asimismo se han definido los lineamientos de ejecución que norman el desarrollo de la I.E., que son conocidos por todos los agentes educativos y son revisados periódicamente.

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

Disminuye el puntaje:

Se conoce en forma general las condiciones en que se desarrolla la I.E., y se han previsto los objetivos a largo y mediano plazo, pero no con precisión.

### ÁREA II: INSUMOS

Conformada por 7 factores y un total de 26 indicadores. El puntaje máximo es de 78. Se obtuvo 66 puntos, que representan el 85% de lo esperado.

#### Factor: Población Escolar

Logró 9 de 9 puntos que representan el 100%, lo que permite ubicarlo en el nivel de excelencia. Esto puede deberse a los siguientes factores:

- Las metas con respecto a la cantidad de alumnos, que es de 20 a 25 alumnos por aula, es cubierta mediante un proceso de selección, previa evaluación en diferentes áreas.
- La I.E. tiene demanda de alumnos porque ofrece una educación que tiende a ser personalizada; por ello, sólo se pretende cubrir las vacantes ofrecidas.

#### Factor: Profesorado

Obtuvo 19 de 21 puntos que representa el 90,4% que corresponde al límite inferior de excelencia. Llega a esta representación por estos motivos (o factores):

- En los últimos años, los profesores son seleccionados para trabajar en la I.E. CASM, pasan por un proceso de evaluación realizado por la Facultad de Educación a través de la OCCA (Oficina de Control de Calidad Académica) o una comisión de evaluación del Consejo de Facultad.
- Tienen un perfil claro del docente que necesitan de acuerdo al PEI.
- Las condiciones académicas y económicas son satisfechas en un buen porcentaje, ya que los docentes reciben remuneraciones del Estado y un adicional denominado productividad, proveniente de la UNMSM.

#### Factor: Tecnología Académica

Obtuvo 12 de 15 puntos que representan el 80%.

Esto se debe a lo siguiente:

- Se determinan con claridad las necesidades y programas de estudio, con temas innovadores por niveles.
- Además cuenta con 2 laboratorios de cómputo y proyector multimedia, es por ello que los alumnos y profesores pueden utilizar estos recursos para el desarrollo de la enseñanza- aprendizaje.

MIGUEL INGA ARIAS *et al.*

Falta lo siguiente:

- Tener materiales de consulta, banco de preguntas por áreas, guías desarrolladas (los docentes tienen que elaborar sus propios materiales para cada clase). Esta deficiencia puede deberse a que recién se están implementando los nuevos programas de innovación.

#### **Factor: Promoción Educativa Comunal**

Logró 6 de 9 puntos esperados, que representan el 66,6%. Llega a este porcentaje por los siguientes motivos:

- Cuenta con pocos recursos para ejecutar las actividades dentro de su comunidad.
- Participa a nivel de la UNMSM y otras instituciones.
- Realiza eventos dentro de su Institución Educativa, donde promueve los valores en el ámbito de la familia, la salud y la identidad nacional como eventos folclóricos.

Falta lo siguiente:

- Contar con más recursos, bien especificados, para que la comunidad educativa pueda relacionarse más con su entorno y, de esta manera, identificarse con el distrito al que pertenece la institución.

#### **Factor: Personal Administrativo**

Obtuvo 7 puntos de 9 que representan el 77,7%.

Llega a esta representación por estos motivos:

- Cuenta con personal administrativo y de servicio que está relacionado con la UNMSM.
- Cuenta con equipos suficientes para el trabajo administrativo.

Falta lo siguiente:

- Distribuir el personal de una manera adecuada, según la función que tiene con relación a la capacitación y/ o preparación que tienen.

#### **Factor: Edificios e Instalaciones**

Obtuvo 5 de 6 puntos que representan el 83,3%.

Llega a este porcentaje por los siguientes motivos:

- Se aprovecha al máximo las instalaciones teniendo en cuenta el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Se usan instalaciones que pertenecen a la administración central de la UNMSM; por ejemplo, los alumnos hacen uso de la biblioteca, de los auditorios, de la terraza de la Facultad de Educación, etc.

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

Falta lo siguiente:

- Crear instalaciones para ser utilizadas para la enseñanza-aprendizaje, ya que actualmente el CASM viene funcionando en una casona antigua, la cual produce ciertas limitaciones para el uso de los ambientes.

### **Factor: Recursos Financieros**

Obtuvo 8 de 9 puntos que representan el 88,8%.

Llega a esta representación por estos motivos:

- Se planifica y se autoriza el presupuesto, según los objetivos establecidos a corto y mediano plazo, al iniciar el año.
- El CASM recibe fondos procedentes de la UNMSM.

Falta lo siguiente:

- Planificar de manera más detallada los gastos que se deben hacer para las diferentes comisiones y otros.
- Agilizar los ingresos y trámites que se tengan que hacer para el pago oportuno de los trabajadores de la UNMSM, especialmente de los contratados.

### **ÁREA III: PROCESOS**

Conformado por 6 factores y 35 indicadores, con un puntaje esperado de 105. Los factores de proceso enseñanza aprendizaje y promoción educativa cuentan en esta propuesta con mayor énfasis.

En general, el área de proceso logra 82 puntos de 105 posible que representan el 78.09 %. Esto nos indica que tiene un nivel de indicador de calidad satisfactorio.

### **Factor: Proceso Enseñanza - Aprendizaje**

Logró 30 de los 39 puntos esperados, que representan 76.96 %.

Llega a este porcentaje por estos motivos:

- Tener bien establecida las funciones de sus integrantes, desde la jerarquía, tutores y cada docente.
- Los padres de familia conocen el sistema de aprendizaje de sus hijos, esto se logra a través de talleres y charlas.
- Los profesores conocen la forma en la que serán evaluados.
- Cuentan con una biblioteca actualizada.
- Usan infraestructura de la UNMSM.

Le falta complementar lo siguiente:

- Una supervisión al desempeño pedagógico en forma periódica.

MIGUEL INGA ARIAS *et al.*

- Ir adaptando la infraestructura a los requerimientos de la escuela misma.

#### **Factor: Promoción Educativa Comunal**

Tiene 15 de los 21 puntos esperados, que representan 71.42%.

Llega a esta representación por estos motivos:

- Por ser reconocido por parte de la comunidad, sobre todo, a nivel institucional, más aún al ser el Director parte de la organización de los centros educativos de Lince
- Cuenta con actividades programadas para la visita de la comunidad.

Le falta lo siguiente:

- Recoger las expectativas de la comunidad e integrarse a ella.

#### **Factor Personal**

Tiene 12 de 15 puntos esperados que representan 80%.

Llega a esto por estos motivos:

- Capacitación personal realizada.
- Sueldo por encima del promedio.
- Pago por productividad.
- Incentivo profesional por dependencia de la universidad.

Le falta complementar lo siguiente:

- La productividad debe ser pagada por calidad, más que por la cantidad de horas.

#### **Factor: Finanzas**

Tiene 10 de 12 puntos que representan el 83,3%.

Llega a este porcentaje por estos motivos:

- Tener la contabilidad al día.
- Seguridad del dinero que ingresa todos los días al banco.
- Confianza en el manejo económico.

Para llegar a lo esperado falta lo siguiente:

- Agilizar el pago a los contratados y eliminar el exceso de trámites burocráticos.

#### **Factor: Relación**

Tiene 8 de 9 puntos que representan 88,8%.

Llega a este porcentaje por estos motivos:

- Tener buena comunicación con sus instancias de dependencia, sobre todo la universidad, en cuanto a lo administrativo y económico.

106

INVEST. EDUC. 10 (18), 2006

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

- Tener canales de comunicación respectivos con padres y alumnos

### Falta complementar lo siguiente:

- Una coordinación más académica.
- Que se lean las directivas, para evitar malos entendidos, por parte del personal.

### Factor: Gestión Burocrática

Tiene 7 de 9 puntos que representan 77,75 %.

Llega a este porcentaje por estos motivos:

- Por tener y cumplir un Manual de Organización y Funciones.
- Las tareas están bien determinadas.

Le falta complementar lo siguiente:

- El problema de materiales y oficina. Esto es producto de los ambientes que recién están en proceso de modernización.

## ÁREA IV: RESULTADOS

El área de resultado está conformada por 6 factores y 27 indicadores de calidad. Logra 56 puntos de 81 posibles que representan 80,2%. Esto nos indica un nivel de índice de calidad satisfactorio, donde los puntos críticos a tomar en cuenta para el plan de mejoramiento son los siguientes:

- El Aprendizaje Logrado, que requiere un seguimiento académico y la Enseñanza Impartida que necesita una generalización de sus resultados.
- Teniendo a los factores de eficacia pedagógica, administrativa y financiera como los fundamentales, según esta propuesta.

### Factor: Enseñanza Impartida

Tiene 7 de 9 puntos que representan 77,77%.

Llega a este porcentaje por estos motivos:

- Tiene una buena asistencia en cuanto al personal durante su trabajo.
- El logro de sus metas está dentro de lo previsto.
- El buen rendimiento encuentra a algunos sectores todavía con dificultad para generalizar su éxito.

### Factor: Aprendizaje Logrado

Logra 9 de 12 puntos que representan 75,5 %.

Llega a este porcentaje por estos motivos:

- Se cumplen las normas y las metas establecidas.

**MIGUEL INGA ARIAS *et al.***

- Sus alumnos se proyectan a universidades.

Falta complementar lo siguiente:

- No se puede generalizar la calidad de la enseñanza por la falta de una supervisión planificada.

**Factor: Eficacia Pedagógica:**

Tiene 15 de 18 puntos que representan 83,33%.

Logra este porcentaje por los siguientes motivos:

- Se garantiza la asistencia de profesores, incluso los sábados.
- Los docentes preparan sus propias separatas y el colegio cuenta con un Banco de Preguntas.
- Buen uso de recursos disponibles.

Falta lo siguiente: Planificar el uso de material didáctico, establecer cuáles son propiamente los necesarios y una organización de uso desde marzo.

**Factor: Eficiencia Administrativa**

Tiene 14 de 18 puntos que dan el 77,77%.

Logra este porcentaje por estos motivos:

- Se cumplen directivas y existe la motivación de hacerlas cumplir.
- Uso adecuado de ambientes, dentro de sus propias dificultades, y de la nueva infraestructura.
- Adquisición de material moderno.

Algunas fallas se presentan por descoordinación en la ejecución de tareas; esto pasa por la falta de lectura de las directivas por parte de algunos docentes.

**Factor: Eficiencia Financiera**

Tiene 13 de 15 puntos que representan 86,6%.

Llega a este porcentaje por estos motivos:

- Se evalúa constantemente el presupuesto.
- Existe una operación eficiente.

Le falta lo siguiente:

- Agilizar, por parte de la Facultad, algunos pagos. Hay retraso por la burocracia de la misma universidad, como ocurre con el pago a la construcción del pabellón.

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

### Factor: Promoción Educativa Comunal

Tiene 7 de 9 puntos que representan 77,77%.

Consigue este porcentaje por estos motivos:

- Se verifica si se llega al programa establecido para la promoción.
- Existe integración como representación institucional a través de la Dirección.

Falta que esta integración sea más institucional con la comunidad.

### PERFIL DE CALIDAD

CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA

262	321
82,2%	

$$\frac{\text{Puntaje Obtenido} \times 100}{\text{Puntaje esperado}} = \frac{262 \times 100}{321} = 82,2 \%$$

La I.E. Colegio de Aplicación San Marcos-CASM ha obtenido, según el instrumento que se ha utilizado para evaluarla, un puntaje de 262 que representa un 82,2%, el cual indica un nivel de índice de calidad **satisfactorio**.

El pico más alto lo obtuvo en el área de insumos en la población escolar, gracias a que el CASM lleva a cabo un proceso de selección de los estudiantes que forman parte de su comunidad educativa, además, al ser un colegio con un número reducido de alumnos puede efectivizar su propuesta de pedagogía personalizada.

El factor información operativa en el área básica y el factor profesorado en el área de insumos, comparten el segundo nivel más alto en el perfil, el primero debido a que en el CASM hay un proyecto educativo innovador que ha sido impulsado por la dirección y los docentes; el segundo, porque los docentes que laboran en esta I.E. pasan por evaluaciones de ingreso, en el caso de los recientemente contratados, y de ratificación, a los que llevan años trabajando.

Por otra parte, los puntos más bajos en el perfil corresponden al factor de la Proyección Educativa Comunal, tanto en las áreas básicas, como en la de insumos y de procesos, encontrándose una lógica correspondencia.

**MIGUEL INGA ARIAS et al.**

Así mismo otro factor bajo en el que hay correspondencia dentro de las áreas es el administrativo, sobre todo porque esta I.E. cuenta con poco personal para cumplir esa función específica.

Además, podemos considerar el hecho de que la I.E. CASM haya obtenido un nivel satisfactorio podría deberse a la particular forma en la que la gerencia puede conducirse, ya que puede contar con ingresos propios, que la mayoría de colegios estatales no tienen; y puede hacer con estos mejoras, siempre rindiendo informes económicos y académicos frecuentes a la UNMSM y, a través de ella, al Estado.

#### **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

En la evaluación de calidad de gestión institucional realizada a la I.E. CASM, de acuerdo al Modelo Farro Custodio, se obtuvo 82% del 100% esperado, siendo calificado como SATISFACTORIO; sin embargo, es imprescindible la exigencia de la globalización y modernidad por la búsqueda de la excelencia frente a la competitividad, eficiencia y eficacia de la gestión educativa. Es muy importante realizar actividades pedagógicas dentro y fuera del aula, en el entorno escolar, para alcanzar la visión y cumplir con la misión del Proyecto Educativo Institucional.

Es por ello que se ha priorizado los tres problemas principales que se desprenden del análisis del perfil de calidad que son los siguientes:

a) Escasa proyección a la comunidad:

Después de realizar el análisis del perfil de calidad, hemos observado en el Área Básica I que es escaso el conocimiento por parte de la I.E. sobre las necesidades y requerimientos de educación de la comunidad que debe satisfacer, siendo el punto crítico; que continúa manifestándose en el Área II Insumos, a causa de la falta de un diagnóstico situacional que no permite que la IE promocióne en forma adecuada los valores, la salud y la identidad en la comunidad que la rodea, y por consiguiente se refleja en el Área III Procesos, al observar que no se satisface las posibles expectativas de la comunidad frente a la proyección comunitaria que debe realizar la I.E.; obteniéndose en el Área IV Resultados la falta de actividades de promoción educativa comunal.

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

### b) Recursos Administrativos:

En el Área I Básica: se pudo apreciar la falta de libro de inventario, porque el inventario se encuentra centralizado en la Facultad de Educación; en el Área II Proceso se evidencia la falta de puntualidad en el pago de los contratados, y el pago de productividad por cantidad de horas y no por efectividad o eficacia, y en el Área IV Resultados se evidencia una coordinación insuficiente con la Facultad de Educación para cumplir con el pago puntual a los docentes contratados, la mejora de la infraestructura y de los recursos materiales tales como útiles de oficina.

### c) Diseño de plan y supervisión de las nuevas tecnologías desarrolladas:

En el perfil de calidad se observa que el porcentaje del factor «Tecnología académica», en relación a los demás factores, se encuentra por debajo del promedio. Al analizar los resultados de la encuesta se observa que el problema surge por la falta de una programación detallada de contenidos para cada área, y asignatura, al inicio del año escolar; razón por la cual otros factores como «Proceso enseñanza-aprendizaje» y «Eficacia pedagógica» se encuentran con un porcentaje parecido.

Ante este problema, es necesaria la puesta en marcha de un plan de acción: primero, elaborar en forma conjunta los programas de estudio al inicio del año 2006; segundo, es necesario un compromiso por parte de los docentes para cumplir con dicho programa; y tercero, establecer la supervisión/asesoría pedagógica a las personas que están involucradas en el quehacer educativo

*\* La función supervisora es un elemento fundamental para determinar la calidad educativa dado que la supervisión/asesoría pedagógica desarrolla una serie de constantes acciones que retroalimentan el sistema educativo para mejorar su funcionamiento.*

Sobre la base de ello, el equipo de trabajo que realizó la evaluación propone un Plan de mejora continua; el cual está basado en el ejercicio del siguiente marco lógico:

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES VERIFICABLES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / FACTORES EXTERNOS
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Mejorar la calidad de gestión Institucional de la I.E.	En la próxima evaluación la I.E. alcanzará el 90% del puntaje esperado.	Evaluación de la calidad de gestión institucional.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>1. Lograr la participación activa de los miembros de la comunidad que rodea a la I.E.</p> <p>2. Lograr optimizar el apoyo de la Facultad de Educación para que facilite los recursos necesarios tanto humanos como materiales.</p> <p>3. Supervisar y monitorear el cumplimiento de los programas y el avance de las nuevas tecnologías.</p>			<p>El compromiso del Director para que la calidad continúe siendo una prioridad.</p> <p>El apoyo de la Facultad de Educación de la UNMSM y de la comunidad.</p>
<b>RESULTADOS</b>	<p>1.1. Los miembros de la Comunidad participan activamente con la I.E. en trabajo comunitario.</p> <p>2.1. La Facultad de Educación apoya oportunamente para contar con los recursos humanos y materiales.</p> <p>3.1. Se cuenta con programas de estudio detallados.</p> <p>3.2. El proceso enseñanza-aprendizaje es eficaz.</p>	<p>1.1. Los docentes y alumnos realizan coordinaciones con los agentes de la comunidad</p> <p>1.2. Los docentes y alumnos realizan charlas, campañas en la comunidad.</p> <p>2.1. El Director coordina en forma permanente con las autoridades responsables de la Facultad de Educación.</p> <p>3.1. Se realiza programas de estudios para cada área y asignatura.</p> <p>3.2. Mejora el rendimiento académico de los alumnos(as).</p>	<p>1.1. Informe de las reuniones.</p> <p>1.2. Informe de las charlas y campañas.</p> <p>2.1. Informe de las reuniones.</p> <p>2.2. Informe de los logros de apoyo en los recursos.</p> <p>3.1. Informe sobre los Programas de estudio para cada área y asignatura.</p> <p>3.2. Informe del rendimiento de los alumnos cada bimestre.</p>	<p>La comunidad apoya la iniciativa.</p> <p>Los padres apoyan la proyección a la comunidad. Se establecen relaciones de colaboración alumnos, docentes, padres y comunidad.</p> <p>Declaración política de las autoridades responsables de la Facultad.</p> <p>Los profesores apoyan las innovaciones pedagógicas.</p>
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>1.1. Realizar una encuesta sobre necesidad.</p> <p>1.2. Establecer un sistema de coordinación con los representantes de base de la comunidad</p> <p>1.3. Diseñar un programa de charlas y campañas para la comunidad.</p> <p>2.1. Realizar reuniones con las autoridades de la Facultad de Educación.</p> <p>2.2. Elaborar una agenda de pedidos conjuntamente con el personal con un sustento adecuado.</p> <p>3.1. Elaborar en forma conjunta los programas de estudio al inicio del año escolar.</p> <p>3.2. Establecer un sistema de monitoreo y supervisión pedagógica.</p> <p>3.3. Establecer un sistema de asesoría pedagógica.</p> <p>3.4. Realizar cursos de capacitación para los docentes en el manejo de las nuevas metodologías educativas y para unificar criterios</p>	<p>1.1. Comisión responsable.</p> <p>1.2. Comisión encargada de diseñar el sistema de coordinación.</p> <p>1.3. Comisión responsable de diseñar un programa de charlas y campañas para la comunidad.</p> <p>2.1. El director es responsable de las reuniones.</p> <p>2.2. Designar una comisión responsable</p> <p>3.1. Nombramiento de responsables por áreas para elaborar programas de estudio.</p> <p>3.2. Nombrar responsables del monitoreo y supervisión pedagógica.</p> <p>3.3. Nombrar un equipo de docentes responsables de realizar la asesoría cuando el docente lo requiera.</p> <p>3.4. Nombrar responsables para implementar cursos de capacitación y actualización</p>		<p>Personal docente comprometido para el trabajo comunitario</p> <p>Los agentes comunitarios dispuestos a trabajar con la I.E.</p> <p>La Facultad de Educación apoya la innovación educativa.</p> <p>El director apoya la innovación.</p> <p>Docentes comprometidos e identificados con la institución.</p>

## INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE GERENCIA EN CASM, SEGÚN TEORÍA FARRO CUSTODIO

### CONCLUSIONES

1. De acuerdo al Perfil de Calidad, la calificación que se asigna a la I.E. CASM es 82,2% que corresponde a SATISFACTORIO.
2. El factor que obtuvo mayor calificativo es el Área Básica con 89%, luego el Área Insumos: 85% y las Áreas Proceso y Área IV: Resultados con 78%.
3. Se puede apreciar que las deficiencias de Área I: Básica, conlleva un efecto a las tres etapas posteriores.
4. Por ello, en la propuesta del Plan de Mejoramiento Continuo se pondrá mayor énfasis en actividades que permitan la solución de los problemas del Área Básica, en lo que corresponde a necesidades educativas.
5. El instrumento presentado por Francisco Farro Custodio necesita reestructuraciones, de acuerdo a la I.E. que se evaluará.

### BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Manuel. *El liderazgo de la calidad total*. Ed. Praxis S. A., España, 1998.

EDWARDS, V. *El concepto de calidad de la educación*. Santiago de Chile, UNESCO, OREALC, 1998.

FARRO CUSTODIO, Francisco. *Gerencia de Centros Educativos*. Lima, 1996.

\_\_\_\_\_. *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima, 2001.

FLÓREZ OCHOA, Rafael y TOBÓN RESTREPO, Alonso. *Investigación educativa y pedagógica*. Bogotá, 2001.

HUARANGA ROSS, Oscar. *Calidad educativa y enfoques constructivistas*. Editorial San Marcos, Lima, 2002.

SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Ed. Interamer, Buenos Aires, 1994.

RESUMEN	
PUNTAJE TOTAL:	321
PUNTAJE LOGRADO:	262
ICCE:	82%

**PERFIL DE CALIDAD DE LA I.E.: CASM**

	%	ÁREA I: BÁSICA				ÁREA II: INSUMOS						ÁREA III: PROCESO					ÁREA IV: RESULTADOS											
		PUNTAJE ESPERADO: 57 PUNTAJE LOGRADO: 51 PORCENTAJE: 89%				PUNTAJE ESPERADO: 78 PUNTAJE LOGRADO: 68 PORCENTAJE: 85%						PUNTAJE ESPERADO: 106 PUNTAJE LOGRADO: 82 PORCENTAJE: 78%					PUNTAJE ESPERADO: 81 PUNTAJE LOGRADO: 63 PORCENTAJE: 78%											
		INTEGRACION ORGANIZATIVA	RECURSOS EDUCATIVOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS INSTITUCIONALES	RELACION ESCUELA	PROFESORADO	TECNOLOGIA ACADÉMICA	PROMOCION EDUCAC. COMUNITARIA	FORMACION ADMINISTRATIVA	INSTRUMENTOS	RECURSOS FINANCIEROS	PROCESO ENER. AMBIENT	PROCESO PSIC. EDUC. COMUNIT.	PERSONAL	TRAYECTORIA	RELACIONES	GESTION SERVICIOS	INSTRUMENTOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS INSTITUCIONALES	RECURSOS EDUCATIVOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS INSTITUCIONALES	RECURSOS EDUCATIVOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS INSTITUCIONALES
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII		
<b>EXCELENTE (A)</b>	100				*																							
	95																											
	90	*					*																					
	85			*	*										*	*										*		
<b>SATISFACTORIO (B)</b>	80						*					*		*		*	*								*		*	
	75								*																		*	
	70												*															
	65		*							*																		
<b>INSATISFACTORIO</b>	60									*																		
	55																								*			
	50																											
	45																											
<b>MALO (D)</b>	40																											
	35																											
	30																											
	25																											
	20																											
	15																											
	10																											
	0																											



MISCELÁNEA

