

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Maestría en Gerencia Educativa



**El comportamiento ético del personal en la gestión administrativa  
de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente  
(Pasantía)**

Valentin Ajú Hernández

Guatemala, octubre 2011

**El comportamiento ético del personal en la gestión administrativa  
de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente  
(Pasantía)**

Valentin Ajú Hernández (Estudiante)

MSc. Claudia Patricia Ruiz Casasola de Estrada (Asesora)

Guatemala, octubre 2011



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

DICTAMEN APROBACION  
PASANTIA

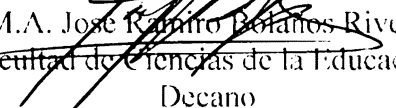
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: **Valentín Ajú Hernández**  
estudiante de la carrera de Maestría  
en Gerencia Educativa, de esta Facultad  
solicita Autorización de Pasantía  
para completar requisitos de graduación.

Dictamen No. 06 ENERO//2011

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de Pasantía que es requerido para obtener el título de Maestría se resuelve:

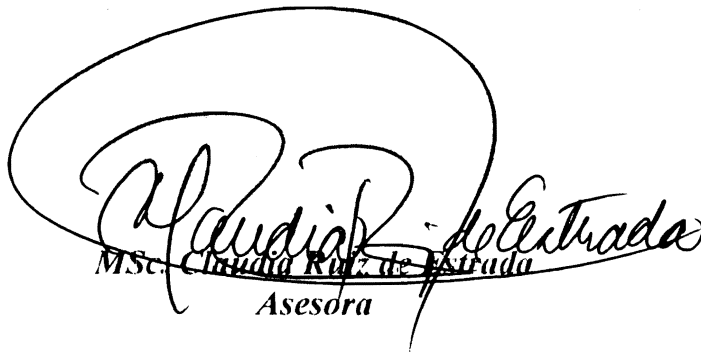
1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **"El comportamiento ético del personal en la gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente"**. Esta enmarcado dentro de los conceptos requeridos para su Pasantía
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No.8 incisos del a) a h).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Valentín Ajú Hernández** recibe la aprobación de realizar Pasantía, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

  
M.A. José Ramiro Bolaños Rivera  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Decano

C.C. Archivo

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,  
Guatemala diez y seis días de agosto del dos mil once.-----

En virtud de que la Pasantía con el tema: "El comportamiento ético del personal en la gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente " Presentada por el estudiante: Valentín Ajú Hernández, previo a optar al grado Académico de Maestría, **cumple con** los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se **extiende** el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
MSc. ~~Claudia Ruiz de Estrada~~  
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,  
Guatemala diez y seis días de agosto del dos mil once.-----

En virtud de que la Pasantía con el tema: **“El comportamiento ético del personal en la gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente ”** Presentada por el estudiante: **Valentín Ajú Hernández**, previo a optar al grado Académico de Maestría, **cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.**



**MSc. Rosa Arlón de Motta**  
**Revisora**

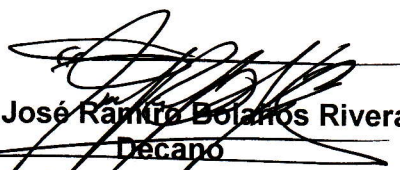


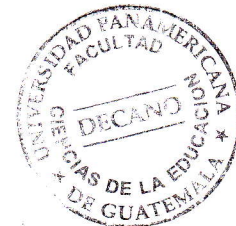
# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala  
a los veinte y dos días del mes de septiembre del dos mil once-----

En virtud de que el Informe Final de Pasantía con el tema "**El comportamiento ético del personal en la gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente**", presentado por el alumno **Valentín Ajú Hernández** previo a optar grado académico de Maestría en Gerencia Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de Pasantía.

  
M.A. José Ramón Bolaños Rivera  
Decano  
Facultad de Ciencias de la Educación



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

## Contenido

Introducción	1
Capítulo 1	
Marco Conceptual	
1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificación	6
Capítulo 2	
Marco Teórico	
2.1 Gestión gerencia	
2.1.1 Definición	8
2.1.2 Origen y evolución de la gestión gerencial	8
2.1.3 Importancia de la gestión educativa	9
2.1.4 Eficacia y eficiencia en la gestión	10
2.1.5 Gestión administrativa	11
2.1.6 Beneficios de la gestión administrativa	12
2.2 Calidad Administrativa	
2.2.1 Calidad en los procesos administrativos	12
2.2.2 Definición	13
2.2.3 Medición de la calidad	16
2.2.4 Modelos de gestión de calidad	22
2.2.5 Modelo de Deming	22
2.2.6 El modelo Baldrige	23
2.2.7 El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad	24
2.2.8 Normas ISO	27
2.3.9 Calidad Total	27
2.3 Ética profesional	28
2.3.1 Definición	28
2.3.2 Ética profesional	29
2.3.3 Ética pública	30
2.3.4 La ética profesional desde el contexto legal	31
2.3.5 Los derechos humanos y el comportamiento ético	32
2.3.6 El fortalecimiento del comportamiento ético	34
2.3.7 Ética y valores en el desempeño profesional	36
2.3.8 El perfil ético del gerente educativo	37
2.3.9 Responsabilidad social del gerente educativo	38
2.3.10 La responsabilidad social del gerente educativo en las organizaciones	40
2.4 Referencia legal	41
2.4.1 Desde el punto de vista constitucional	41
2.4.2 Promoción y vigilancia del ejercicio ético	42

Capítulo 3	
Marco Metodológico	
3.1 Objetivos	43
3.2 Población	43
3.3 Metodología	44
3.4 Recursos	45
Capítulo 4	
Análisis de datos e interpretación de resultados	
4.1 Encuesta a directores-as Departamentales de Educación del departamento de Guatemala	46
4.2 Encuesta a supervisores-as de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente	56
4.3 Encuestas aplicadas a los Directores-as de establecimientos educativos del sector público y sector privado de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente	66
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Bibliografía.	78
Anexos	79
Anexo 1 - Cronograma de actividades	80
Anexo 2 - Instrumentos	81



## **Introducción**

La ética se considera una ciencia práctica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres y mujeres que conviven diariamente bajo una serie de normas que les permiten ordenar sus actuaciones laborales que repercuten en el alcance de los objetivos y en la visión institucional.

Varias instituciones se caracterizan por contar con un código de comportamiento ético, que se evidencie en la práctica de sus trabajadores, para garantizar no solo la imagen sino también la satisfacción de sus clientes. En cambio, las instituciones que pertenecen a la administración pública como órganos por medio del cual se manifiesta la personalidad del estado y cuya finalidad es el bien común o bienestar general de toda la población, aún se esfuerzan por alcanzar un nivel de comportamiento ético aceptable de sus trabajadores, sin obtener los resultados deseados. Una de estas instituciones es el Ministerio de Educación, que en estos últimos años ha tratado de mejorar la percepción de servicio al cliente de las dependencias, entre ellas la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, a través de medidas preventivas y correctivas, orientadas a mejorar el servicio en tiempo y calidad.

Con el propósito de consolidar los esfuerzos de descentralización, para garantizar mayores niveles de equidad y pertinencia en los servicios educativos que se prestan a la comunidad, la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, ha pasado por un proceso de reestructuración organizativa. Esto constituyó una oportunidad para seleccionar empleados con los mejores perfiles para los puestos, no solo en formación académica sino en el comportamiento ético. Sin embargo, de acuerdo a los resultados del presente estudio, aun deben establecerse estrategias para mejorar los servicios que dicha institución presta. Por lo que se sugieren algunas recomendaciones que permitan mejorar la gestión dentro del marco de la política de calidad, que se constituye en un factor clave para mejorar la atención al cliente e incidir favorablemente en el funcionamiento del sistema educativo.

En la investigación participó el Director Departamental de Educación Guatemala Oriente, directores de establecimientos educativos, supervisores educativos y coordinadores técnicos administrativos de los distritos escolares.

El presente informe de investigación se ha estructurado de la siguiente manera: el primer capítulo enmarca el contexto donde surgen las Direcciones Departamentales de Educación y el propósito fundamental para el cual fueron creadas, que es responder efectivamente a observar la pertinencia del desarrollo de la educación en todos los niveles de acuerdo a la diversidad cultural y sociolingüística del departamento.

En el segundo capítulo, se hace un análisis del fundamento teórico que sustenta la investigación, desde los conceptos básicos de la ética, administración, su importancia, eficacia y eficiencia, y los beneficios que aporta a la población, hasta cómo se garantiza una buena gestión administrativa en el contexto ético. Además, se presentan los diferentes sistemas existentes para medir el grado de satisfacción de los usuarios, el comportamiento de la institución con relación a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos y externos, así como, los diferentes modelos de gestión de la calidad. Y un punto que se desarrolla con mucha profundidad es el tema ético, visto desde sus distintos enfoques y cómo fortalecerlo en los servidores públicos.

En el capítulo tercero se describe la planificación de la investigación y la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo, el cual se refiere a la práctica ética en el contexto de la administración pública de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, cuyos objetivos específicos son orientados a identificar el comportamiento ético de los involucrados en la gestión administrativa, verificar conductas de atención y presentar recomendaciones sobre las conductas a observarse en el actuar laboral del personal que trabaja en esta institución. Se utilizó el método de investigación acción que permitió el diseño, elaboración y aplicación de instrumentos.

En el último capítulo se presentan los resultados obtenidos que permiten visualizar las diferentes percepciones que tienen los usuarios de los servicios de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, y se recomiendan acciones que pueden implementarse para mejorar el servicio que se presta en esta dependencia del Ministerio de Educación.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes

El artículo 76 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece que la administración del sistema educativo debe ser descentralizado y regionalizado, compromiso que fue ratificado por el Estado en Los Acuerdos de Paz, específicamente en el Acuerdo para el reasentamiento de las comunidades desarraigadas por el conflicto armado interno (1994) de profundizar los esquemas de descentralización de la Administración Pública y específicamente en el Acuerdo de identidad y derechos de los pueblos indígenas (1995) de impulsar una reforma del sistema educativo para que éste sea descentralizado y desconcentrado, basándose en una regionalización lingüístico cultural que responda a las necesidades de los distintos pueblos del país.

En el Decreto Legislativo 12-91, Ley de Educación Nacional, se reconoce la necesidad de conformar y fortalecer el sistema educativo mediante un proceso de regionalización pertinente con una estructura administrativa descentralizada a nivel nacional, como acción prioritaria para viabilizar la prestación de los servicios en forma adecuada y cumplir con el mandato constitucional.

En agosto de 1986 surge la Ley Preliminar de Regionalización Educativa con el Decreto Legislativo 70-86, del 9 de diciembre del mismo año, enmarcando la descentralización de la Administración Pública para lograr que las acciones de gobierno se lleven a cabo conforme a las necesidades de la población, la diversidad del territorio nacional y sus variantes lingüísticas y socioculturales.

Después de este primer paso de descentralización, en agosto de 1987, se acuerda establecer ocho regiones educativas según Acuerdo Ministerial No.1004, agrupando los veintidós departamentos en ocho Direcciones Regionales de la siguiente forma: Región Metropolitana, Norte, Nororiente, Sur, Central, Sur Occidente, Nor Occidente y Región Petén.

Luego en mayo de 1996, con base en el Acuerdo Gubernativo No. 165-96, el Ministerio de Educación consideró que para atender las necesidades educativas de la población en forma eficiente y con prontitud, era indispensable contar con una estructura organizativa desconcentrada con capacidad de ejecución y decisión, por lo que; acuerda crear veintidós Direcciones Departamentales de Educación, ubicando una en cada departamento de la República, como órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en su jurisdicción, actuando bajo la rectoría y autoridad del Ministerio de Educación.

Pasados doce años, el 8 de agosto 2008 fue publicado en el Diario Oficial de Centroamérica, El Acuerdo Ministerial 1291-2008 en donde se establecen las normas de organización interna de las Direcciones Departamentales de Educación, el Artículo No. 3 cita que las nuevas Direcciones Departamentales de Educación tienen características especiales en los departamentos de Guatemala y Petén, con el objetivo de mejorar los servicios educativos de éstos. La Dirección Departamental de Educación de Guatemala, se reestructura como Dirección Departamental de Educación Guatemala Norte y se crean tres Direcciones Departamentales de Educación en áreas de cobertura estratégica, para atender los sectores sur oriente y occidente, mismas que son organizadas de acuerdo a criterios de jurisdicción, aspectos sociolingüísticos y características culturales similares de los municipios de las zonas metropolitanas establecidas. El departamento de Guatemala deberá responder efectivamente a observar la pertinencia del desarrollo de la educación en todos los niveles de acuerdo a su diversidad cultural y sociolingüística, esto con el fin de reducir en gran medida los problemas que surgen en la acción administrativa y las deficiencias sentidas a nivel de los servicios locales que prestan, lo que repercute en la eficiencia y respuesta oportuna a las necesidades de la población.

La Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, es una de las cuatro que conforman la división administrativa y técnica pedagógica del departamento central del país, cuyo propósito principal es la descentralización de los servicios que se prestan a la comunidad educativa, se podría decir que esta Dirección, empieza a gestarse en agosto de 1986, cuando las autoridades, a través del Decreto Legislativo 70-86, del 9 de diciembre, acuerdan la regionalización educativa.

De acuerdo a su competencia territorial, la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, considerada tipo C, tiene competencia en los municipios de Santa Catarina Pinula, San José Pinula, Fraijanes y Villa Canales, del departamento de Guatemala; y en las zonas cinco, nueve, diez, trece, catorce, quince y dieciséis de la ciudad de Guatemala.

En el marco de la búsqueda del bien común, se debe partir del principio de descentralización y desconcentración del sistema educativo, cumpliendo cada una con su misión institucional que está orientada a ser una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza – aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las alternativas que el siglo XXI le brinda y que está comprometida con una Guatemala mejor, así como dar cumplimiento a su visión en cuanto a formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta. Por lo que los trabajadores deben cumplir con un perfil que responda al espíritu con el que fueron creadas.

En función de lo anterior, se ponen en práctica los procesos técnicos y administrativos para regular el quehacer laboral y propiciar acciones que permitan el desarrollo de la ética institucional como una forma de posibilitar la mejora continua en el personal que trabaja en las Direcciones de Educación del departamento de Guatemala. Esta promoción debe estar orientada a la capacitación, difusión y mantenimiento de la formación permanente, la coordinación de la comunicación y de los procesos y la actualización de los contenidos y reglamentos, una adecuada atención a las gestiones y denuncias de los usuarios, el reconocimiento al trabajo de la persona y la promoción de la conducta moral.

En virtud de lo anterior, la ética se debe concebir como un compromiso de vida que se materializa en todos los actos humanos, particularmente en la resolución oportuna de las gestiones que realizan los usuarios en las Direcciones Departamentales de Educación del departamento de Guatemala.

## 1.2 Justificación

En el contexto de la Administración Pública, es necesario tener presente lo preceptuado en los artículos uno y ciento siete de la Constitución Política de la República de Guatemala, el Estado está organizado para proteger a la persona y su fin supremo es la realización del bien común; asimismo los trabajadores del Estado están al servicio de la administración pública.

En el marco del sistema educativo nacional, las Direcciones Departamentales de Educación del departamento de Guatemala como representantes del Ministerio de Educación, tienen la obligación moral y ética de atender a la comunidad educativa y resolver sus gestiones de manera adecuada y oportuna, de tal forma que los clientes internos y especialmente los externos, tengan una respuesta positiva en los resultados que motiva el acercamiento a las mismas.

Cabe mencionar que en la política general del sector educación se encuentra contemplada la relacionada a Avanzar hacia una Educación de Calidad, que conlleva trazarse metas para alcanzar procesos internos que impulsen la mejora continua en procura del bienestar de los usuarios. También es importante citar que en la políticas transversales se contempla la descentralización educativa, para cumplir con lo preceptuado en el artículo ciento once de la Constitución Política de la República, en donde establece el Régimen de entidades descentralizadas del Estado y como parte del ordenamiento funcional del Estado guatemalteco que debe constantemente evaluar y monitorear los procesos técnicos y administrativos de acuerdo a la visión y misión, en este caso a través del Ministerio de Educación que se constituye en la unidad ejecutora.

Las Direcciones Departamentales del Ministerio de Educación deben procurar el bienestar y atención de los usuarios en el marco ético y de respeto a los derechos humanos, promoviendo la atención en función de los principios de eficiencia y eficacia para lograr una gestión administrativa integral, en la cual el Director Departamental asume un liderazgo protagónico y recursivo; coordinando y dirigiendo a los trabajadores de la dependencia en promotores de servicio y atención a los usuarios con prácticas de principios y valores en el plano de la ética pública.

En virtud de lo anterior, se considera conveniente realizar un estudio que permita verificar el comportamiento ético del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, para identificar la conducta ética del personal responsable de la gestión administrativa y atención de los usuarios que necesitan resolver con prontitud los distintos casos de índole técnica o administrativa. Es importante investigar, analizar y realizar recomendaciones o propuestas que permitan apoyar de manera oportuna el actuar laboral del personal en servicio de las diferentes Direcciones que atienden a los clientes internos y externos.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Gestión gerencial**

##### **2.1.1 Definición**

La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el uso adecuado de los recursos disponibles.

Gerencia es un cargo que ocupa el líder en una institución y es el responsable de coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

La gestión gerencial, entonces, es el proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, entre otros. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, mercados tan dinámicos como los actuales.

##### **2.1.2 Origen y evolución de la gestión gerencial**

La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío-Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de arcas, gobernar ciudades y ganar guerras: Muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia y Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.



La administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua y nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades.

En la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejadas de alguna manera, ciertos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas. En la Edad Media, hubo descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas gerenciales que habían existido anteriormente.

Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido a medida del siglo XVIII, tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

Históricamente la Administración ha adoptado todo lo que ha parecido bueno de la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la Psicología y la Sociología, entre otras, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración gerencial absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen en el siglo XX.

### 2.1.3 Importancia de la gestión educativa

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar, los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

En relación al personal, el proceso administrativo depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología, las políticas, visión y misión, con base en la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el conjunto de personas como: la investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una institución. La afirmación de que ella es la responsable de la superación o la ruina, nos dice por qué la necesitamos, pero no cuándo es requerida.

Los integrantes deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas institucionales, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del equipo de trabajo.

Entre los objetivos de la gerencia está la posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos, financieros, rentabilidad (rendimientos de beneficios), actuación, desarrollo gerencial, actuación, actitud del trabajador y responsabilidad social.

#### 2.1.4 Eficacia y eficiencia en la gestión

Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar los objetivos deseados o propuestos. Por tanto, una empresa, organización, producto o persona, es eficaz cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

La integración de estos dos conceptos requiere un equipo de dirección eficaz y eficiente y debe estar compuesto por personas con talento y experiencia. Un personal integrado exclusivamente por idealistas o innovadores, quizás tenga dificultades para controlar las otras actividades de la organización.

En definitiva, la eficacia trata el área de la institución que produce resultados, es decir, implica que se han tomado las decisiones correctas. Sin embargo, la eficiencia sólo puede rendir resultados dentro del marco de su definición. Se refiere a los métodos que se han empleado para llevarlas a cabo.

Lograr eficacia y eficiencia en cualquier organización es una tarea difícil; existen factores complejos que a veces parecen trabajar como sistemas contrapuestos.

La eficiencia puede ser considerada en tres aspectos: económicas, gerenciales y organizativas. Dentro del contexto gerencial, la eficiencia debe hacer énfasis en el uso del tiempo y del esfuerzo de la mejor forma posible, la calidad de la toma de decisiones y de los procedimientos de control en el área de los recursos humanos.

Las cuestiones básicas que propugnan la eficacia son, ¿Qué productos o mercados son capaces de alcanzar resultados satisfactorios? ¿Cómo obtener los recursos económicos para producir estos resultados?

El principio de Pareto es utilizado frecuentemente para contestar a estas preguntas. De acuerdo a este principio el 20% del mercado debe producir el 80% de los resultados comerciales de una empresa. Se denomina la regla 20/80 e implica una gestión eficaz, enfocada para que del 20% de las actividades productivas de la empresa se obtenga el 80% de los resultados.

Los gerentes, por tanto, deben evitar que el 80% de las transacciones solo sean capaces de aportar el 20% de los resultados, lo que significaría una implicación de costes desproporcionados.

### 2.1.5 Gestión administrativa

La gestión administrativa es la acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

### 2.1.6 Beneficios de la gestión administrativa

Entre los beneficios de la gestión educativa se mencionan:

- a) Mejora la competitividad de la empresa.
- b) Reconoce la existencia de procesos internos.
- c) Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- d) Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia su satisfacción.
- e) La toma de decisiones y las actividades realizadas son fundamentales en los procesos de gestión administrativa.
- f) Establece responsables de cada proceso.
- g) Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- h) Mide el grado de satisfacción del cliente.
- i) Promueve la mejora continua.
- j) Buenos procesos y gente de calidad, generan resultados o productos de calidad. Se pasa de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- k) Reduce costes internos innecesarios.
- l) Distribuye los recursos de forma más eficiente.
- m) Pero hay que ser realistas, el camino no es fácil y exige unos cambios de comportamiento muy arraigados en la cultura empresarial:

## 2. Calidad Administrativa

### 2.2.1 Calidad en los procesos administrativos

Para competir con éxito en un medio tan agresivo y cambiante como el que se está viviendo, las instituciones precisan de información cada vez más sofisticada y fácilmente accesibles, para cuya explotación han de utilizar métodos de análisis cada vez más actualizados, que son desarrollados por los profesionales de la estadística, la econometría y la investigación operativa.

En época pasada los sistemas de evaluación y control de la calidad ofrecían productividad, que contribuían significativamente a la competitividad.

En la actualidad existe unificación de criterio, lo que determina la posición de la institución en el largo plazo. Resulta obvio que para que los clientes se formen una opinión positiva, la institución debe satisfacer sobradamente sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, para determinar el nivel de calidad conseguido.

### 2.2.2 Definición

En su versión etimológica, la calidad es una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, o mejor o peor que las restantes de su especie. El término calidad es polifacético y muchas veces subjetivo. La calidad está convirtiéndose rápidamente en el concepto de negocios más importante y un mayor número de empresas se está comprometiendo a implantar sistemas de administración de la calidad. En el ámbito de la administración, implica un complejo constructo valorativo basado en la consideración de tres dimensiones interrelacionadas: funcionalidad, eficacia y eficiencia, expresión de un sistema de coherencias múltiples entre los componentes de la administración y de la calidad. El grado máximo de la calidad es la excelencia. La misma supone un óptimo nivel de coherencia entre los componentes fundamentales de un sistema. Existe una tendencia mundial por parte de los prestadores de bienes o servicios para brindar niveles cada vez más exigentes respecto de la calidad.

Por otra parte, el proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de los órganos y cargos que componen la empresa, dirigiendo y controlando sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa, es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores y que ella se debe alcanzar mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Muchos

autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar; sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cinco funciones específicas de los gerentes: planificación, organización, integración, dirección y control, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

- a) **Planeación:** Es el proceso de elegir y fijar la misión y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.
- b) **Organización:** Es determinar los recursos y actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en un grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria, surge la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. El resultado a que se llegue con esta función establece la estructura organizativa.
- c) **Integración:** Consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional de la institución, de los requerimientos de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo tanto de candidatos como de empleados activos a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus atribuciones. La integración debe vincular con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

En la actualidad es frecuente que la función administrativa de integración de personal reciba el nombre de Administración de Recursos Humanos.

Otros aspectos esenciales de la integración son la evaluación estratégica de carrera, y capacitación y desarrollo de los administradores; si éstos están debidamente capacitados crean las condiciones necesarias para que mediante el trabajo en equipos, los individuos

puedan cumplir los objetivos de la institución y alcanzar sus metas personales. Una adecuada integración facilita la dirección. Para la integración de personal se requiere un enfoque de sistemas abiertos. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta factores internos de la institución como políticas de personal, ambiente organizacional y el sistema de compensación y así atraer administradores y personal de calidad, la alta tecnología demanda de personal excelentemente capacitados.

- d) Dirección: Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho ésta llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando convencer a los demás, que se integren para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Al establecer el ambiente adecuado a sus empleados para hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos, trabajo en equipo y comunicación.
- e) Control: Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño de las metas mostrando donde existen desviaciones con los estándares que ayudan a corregirlas. Los controles no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si son ajustables.
- f) Evaluación: Es un proceso de la administración, que responde a las necesidades de dar valor los resultados alcanzados e identificar los factores que han obstaculizado la consecución de los objetivos propuestos inicialmente, con el fin de mejorar futuros acontecimientos. No se debe confundir con el control de la gestión (fiscalización) o la auditoría (externa o interna), mecanismos centrados en el análisis del uso de los recursos financieros disponibles y de los procedimientos legales o administrativos, respectivamente.

La evaluación debe ser entendida como un apoyo imprescindible en la toma de decisiones, como un aprendizaje continuo de los errores y aciertos que servirán para modificar actuaciones y conductas futuras dentro de la organización. En este sentido, todo proceso

de evaluación debe ser asumido por los propios administradores de los programas, como algo fundamental de su trabajo diario, no como una obligación que viene impuesta e inevitable. La evaluación permite realimentar el proceso cíclico de las fases de la administración.

### 2.2.3 Medición de la calidad

La calidad puede medirse a través de sistemas de medición que posibilitan cuantificar automática y sistemáticamente la calidad global de la empresa en un momento dado, su evolución en el tiempo y la contribución de cada una de las unidades que componen la empresa.

Desde un plano estrictamente mecanicista hay que recordar que la calidad es un atributo predicable de los objetivos tangibles, y que por tanto, puede ser captada y aprendida por los cinco sentidos del hombre. Luego, como cualquier otra sensación, puede ser medida.

La medición de la calidad debe hacerse a partir de los siguientes principios:

Los indicadores escogidos están vinculados con la estrategia diseñada, centrados en todo aquello que guarda conexión con los clientes, relacionados con el sistema de reconocimiento de mérito y permita obtener variaciones entre las realizaciones efectivamente conseguidas y las previstas.

En definitiva, se trata de medir el grado de satisfacción que se proporciona al cliente, es necesario que los indicadores midan el comportamiento de la empresa en relación con las necesidades, deseos y expectativas de ellos.

Las mediciones deben ser sistemáticas, han de tener una orientación proactiva y no reactiva, y deben estar realizadas desde el punto de vista del cliente.



La medida de la calidad se clasifica en tres niveles:

- 1) Cliente (encuestas de satisfacción): índice de satisfacción, tasas desfavorables o favorables. En las encuestas deben utilizarse preguntas cerradas para obtener las tasas de preguntas o la tasa de respuestas; además de suscitarse comentarios escritos. El interés de las encuestas radica en poder identificar zonas de insatisfacción nuevas; o bien, tendencia a la mejoría o a la degradación, y sacar de ello conclusiones en cuanto a sus orígenes o sus causas.
- 2) Producto/servicio: indicador de conformidad o de no conformidad con las referencias. Este indicador puede medirse por los documentos de referencia, especificación, manual de procesos, o contrato cliente-proveedor. Esto es válido para muchas “relaciones cliente-proveedor” internas a la empresa y que a menudo no se tienen en cuenta.
- 3) Proceso: indicador de defunciones. Se medirán las defunciones del proceso por sus niveles de defectos, de averías, de rechazos, de errores, entre otros.

(Jaime Fontanals Rodríguez) “La medida de la calidad en los servicios” plantea un método para llevar a cabo la medida de la calidad del servicio, este método implica los siguientes pasos y para ello se utiliza el ciclo MADA. Se efectúan medidas (M) sobre un sistema; después se analizan dichas medidas (A). Del análisis de estas medidas resultan decisiones (D); estas decisiones transformadas en acciones (A), modifican el sistema; luego se generan nuevas medidas y se cierra el ciclo de la figura:

**M:** Toma de una decisión.

**A:** Análisis de la medida.

**D:** Decisión de gerencia.

**A:** Acción sobre el sistema.

Para llevar a cabo la medida de la calidad del servicio, implica los siguientes pasos:

- 1) Análisis del proceso: Medir la calidad de un proceso significa conocerlo, y para conocerlo hay que analizarlo y luego documentarlo. El inicio del análisis supone contestar a tres cuestiones:
  - a) ¿Dónde comienza el proceso?  
Como el proceso no tiene un comienzo único se debe definir el que más interese. Es normal que se defina en relación con la responsabilidad asignada. De esta manera se crea la figura del “Propietario del proceso”, denominación que tiene la persona bajo cuya responsabilidad está el comienzo del proceso. Luego hay que determinar por qué se pone en marcha el proceso y finalmente, qué entradas necesita para que se pueda llevar a cabo.
  - b) ¿Cuál es el flujo del proceso?  
Se deben consignar las distintas actividades que constituyen el proceso indicando los responsables para cada una de ellas que, normalmente, estarán a un nivel jerárquico inferior al propietario del proceso.
  - c) ¿Dónde termina el proceso?  
Hay que establecer cuál es el final del proceso en cuanto a actividades y resultados.
  
- 2) Representación gráfica del proceso: La comprensión del proceso mejora notablemente si se representa gráficamente. En consecuencia, es conveniente construir un diagrama o flujograma que, para que sea realmente útil, debe reunir las siguientes características:
  - a) Sencillez.
  - b) Contener las actividades que sean importantes para la calidad. Son aquellas que influyen de alguna forma en la calidad final del proceso.
  - c) Informativo, de manera que permita conocer el mayor número de datos del proceso.

Cumpliendo estas características se desarrolla un flujograma de gestión que recoge actividades operativas, de control, de comunicación, de registro, documentales y de formación y las responsabilidades para cada una de ellas.

- 3) Selección de actividades críticas: La medida de la calidad es una actividad necesaria pero de escaso o nulo valor añadido, por lo que conviene realizarla con un mínimo consumo de recursos.

La calidad de un proceso está influida de forma prioritaria por la calidad de algunas de las actividades que lo componen y que por eso son críticas.

El propietario del proceso con el conocimiento que tiene él y estudiando el flujograma, puede seleccionar sin dificultad sus actividades críticas como una ayuda. Para su selección, se debe observar que tendrán una o varias de las siguientes características:

- a) Su calidad influye de forma fundamental en la calidad final del proceso.
- b) Intervienen en las interfaces.
- c) Corresponden a puntos débiles de la organización.
- d) Corresponden a aspectos nuevos de la organización.
- e) Se realizan en presencia del cliente.

Para minimizar los costes, el número de actividades críticas cuya calidad se pretende medir, ha de ser el mínimo posible.

Por otra parte, Antonio Pérez Fernández de Velasco, en su libro “Gestión de la calidad empresarial” (1994), propone un modelo para la medición de la calidad en los servicios, donde plantea lo siguiente:

La medida objetiva de la calidad de servicio, es conveniente realizarla a dos niveles (interna y externa), en diferentes momentos y con distinto alcance. Lo que se denomina “medida objetiva” se refiere a la investigación cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes que se realiza de forma periódica; y se denomina “feed-back” a la investigación cualitativa obtenida de forma continua.

Es necesario medir la calidad de servicio para poder controlarla, gestionarla y mejorarla. El principal objetivo de esta medición objetiva es conocer la percepción de los clientes sobre cada uno de los atributos de calidad de forma cualitativa y cuantitativa para poder tomar acciones certeras sobre las correspondientes características del servicio.

Algunas características del sistema de medida a implantar son las siguientes:

1. Debe ser lo más objetivo posible. Es difícilmente creíble, incluso por los propios miembros de la organización; ser “juez y parte”.
2. Debe obtenerse esta medición de forma periódica.
3. Concentrarse en los atributos de calidad que interese medir.
4. Establecer una batería de indicadores y mantenerlos en el tiempo.
5. El proceso debe ser “estandarizable” mediante la preparación de un procedimiento escrito.
6. Diseñado para medir la calidad de servicio en sí misma, separada de otros temas de interés como precio, márgenes, número de cliente, etc.
7. Debe asesorar a los superiores para el desempeño de su trabajo de orientación y control del personal.

La medida de la calidad de servicio interno, concierne tanto al personal de primera línea en contacto directo con los clientes como al personal del staff o de apoyo. Los colaboradores necesitan percibir que su empresa se preocupa por la satisfacción de sus necesidades y expectativas personales como paso previo para comprometerse con la satisfacción de las de sus clientes.

A través de entrevistas o encuestas, y siempre desde el punto de vista personal del entrevistado, se obtiene valiosa información respecto a su opinión sobre lo siguiente:

- a) Necesidades y expectativas de sus clientes. Cuáles son las que la empresa no satisface adecuadamente.
- b) Las normas o estándares de calidad. Hechos que impiden su cumplimiento.
- c) Apoyo que reciben del resto de la organización (modelo cliente suministrador-interno).
- d) Su conveniencia y motivación hacia la calidad.
- e) Cada una de las características, personales y operativas, del servicio.

- f) Las decisiones empresariales para mejorar la calidad.
- g) Existencias de barreras internas culturales u organizativas que se oponen al suministro de servicio de alta calidad.

Se utiliza un buzón de sugerencias, es recomendable acusar recibo en breve plazo y comunicar la acción tomada al respecto. Siempre, cualquier método que se utilice para medir formalmente la calidad, ha de ir acompañado de realimentación al responsable del proceso o de la actividad.

El objetivo de la medida de la calidad de servicio externo consiste en detectar áreas de insatisfacción, que serán potenciales mejoras que se deberán introducir bajo la perspectiva del cliente. Es necesario hacer esta medición, no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a quienes se les presta un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado. Aún más, también se ha de considerar a aquellos que son solamente clientes potenciales.

El procedimiento normal es mediante encuestas escritas. El tamaño de la muestra se definirá utilizando estas técnicas estadísticas. Otra forma de medir la calidad es en forma cualitativa y sin la participación directa del cliente, sería a través de la evolución del porcentaje de reclamaciones, utilizando buzones.

Durante los primeros meses implementar un sistema de medición de la calidad de servicio, el número de reclamaciones puede aumentar de forma importante e injustificada hasta estabilizarse después de un período de tiempo y disminuir bruscamente a continuación.

La primera actuación de tipo cualitativo, antes de encuestar sobre la calidad de servicio, consiste en definir los atributos de calidad bajo la óptica del cliente. Se han de identificar aquellos aspectos del servicio que añaden valor al cliente y en qué medida generan satisfacción o insatisfacción. Se pueden encontrar a su vez a través de otra encuesta, pero en cualquier caso es necesario que la validez e importancia que se haya asignado a los atributos que se definan esté contrastada con los clientes. Hay que prestar atención al hecho de que pueden cambiar con el tiempo y de que normalmente varían por segmentos de clientes.

#### 2.2.4. Modelos de gestión de calidad

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público, es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización para mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

#### 2.2.5 Modelo de Deming

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Entre los mayores aportes realizados, se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como: planifique, haga, verifique y actúe.

**Cuadro 1**  
**Ciclo de Shewart**

Plan	Planear	Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.
Do	Hacer	Llevar a cabo planes, implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas.

Check	Verificar	Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado. Verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.
Act	Actuar	Actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar. Aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.6 El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- a) Calidad basada en el cliente.
- b) Liderazgo.
- c) Mejora y aprendizaje organizativo.
- d) Participación y desarrollo del personal.
- e) Rapidez en la respuesta.
- f) Calidad en el diseño y en la prevención.
- g) Visión a largo plazo del futuro.
- h) Gestión basada en datos y hechos.
- i) Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- j) Responsabilidad social.
- k) Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios siguientes:

- 1) Liderazgo: El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

- 2) Planificación estratégica: Cómo la organización plantea la dirección estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
- 3) Enfoque al Cliente: Cómo la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- 4) Información y Análisis: Inspecciona la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
- 5) Enfoque al Recurso Humano: Reconocen cómo la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y cómo el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- 6) Proceso Administrativo: Vigila aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados éstos, cómo se administran y se mejoran.
- 7) Resultados del negocio: Sondea el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

### 2.2.7 El modelo de La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management,)

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo de Excelencia como modelo de referencia.

El modelo La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management). Surge en la década de los 80 en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.



El año 1988, se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objetivo de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, es más conocido como Modelo de Autoevaluación.

Este modelo se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general. También utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua.

El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) determina unos agentes facilitadores y unos resultados. Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- a) Determinar los resultados que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma.
- b) Planificar y desarrollar enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.
- c) Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza el centro educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.
- d) Evaluar y revisar los enfoques utilizados, basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas. La evaluación permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue.

La revisión supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

El modelo La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management) tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad que se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales".

El modelo La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management) es un marco de trabajo que se sustenta sobre ciertos conceptos que sirven de base al modelo. Estos conceptos son:

- a) Orientación hacia los resultados. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas.
- b) Orientado al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.
- c) Liderazgo y constancia en los objetivos. Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos y confianza en las metas.
- d) Gestión por procesos y hechos. El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.
- e) Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten con valores, exista una cultura de confianza y se asuman las responsabilidades que les corresponde.
- f) Aprendizaje, innovación y mejora continuos. La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

- g) Desarrollo de alianzas. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- h) Responsabilidad social. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran, es adoptar un enfoque ético.

### 2.2.8 Normas ISO

Las normas ISO son las que siguen el modelo propuesto por la Organización Internacional de Normalización (International Standardization Organization, ISO). Son las más extendidas internacionalmente, ya que desde su aparición en 1987, han certificado la gestión de más de 550.000 organizaciones en 160 países; pero no son las únicas: el referente europeo denominado EFQM (European Foundation Quality Management), basado en esquemas de Calidad Total, se está consolidando como el modelo de gestión más avanzado.

### 2.2.9. Calidad Total

El modelo que inicio en la década del cincuenta en Japón, llegó al ámbito educativo en algunos países de Latinoamérica a inicios de los noventa. La perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.

Calidad Total aparece como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Es la orientación para que se genere cero defectos en el proceso educativo.

Una organización que desea hacer calidad en un objeto social como la educación, debe trabajar sobre los siguientes supuestos:

- a) Tener un listado de los atributos que la organización debe poseer.

- b) Precisar el estado ideal que debe presentar cada atributo.
- c) Establecer el medio para medir el estado de cada atributo.
- d) Diseñar un procedimiento para comunicar el estado de cada atributo medido.
- e) Crear un procedimiento para corregir el estado del atributo medido cuando se aprecie fuera del estado ideal previamente definido.
- f) Tomar decisiones que permitan mantener y mejorar, en el tiempo, los progresos alcanzados.

Es importante que una organización educativa de calidad, brinde sus servicios al cliente externo e interno, de tal manera que los miembros de la comunidad educativa que trabajen en la organización sean especialistas en su campo, líderes educativos de la próxima generación. El desafío dentro de este modelo consiste en hacer del conocimiento un medir para el desarrollo humano.

## 2.3. Ética profesional

### 2.3.1 Definición

Ética viene de ethos, que al principio significaba “morada o lugar físico”, más tarde “lugar” pero en nuestro interno, lugar de donde vienen nuestras actitudes, lugar de donde parten las formas de conducta de los individuos hacia la sociedad.

- a) Conjunto de principios y normas morales que regulen las actividades humanas.
- b) Se considera como la ciencia que estudia el comportamiento de los hombres.
- c) Conjunto de reglas morales que regulan la conducta y las relaciones humanas.
- d) Parte de la filosofía que estudia la moral y las obligaciones del ser humano.

Disciplina que trata de la valoración moral de los actos humanos, conjunto de principios y de normas morales que regulan las actividades humanas.

La ética se centra en la conducta moral, sobre lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, la libertad que se tiene para hacer determinada acción, el alcance de hacer y no hacer lo apropiado, entre otros. Debe ser considerada como constante disciplina para la vida, pues

obliga a realizar las labores con eficiencia y a mantener una actitud de rechazo frente a todo lo que minimice nuestra dignidad. De aquí es que se dice que el hombre es un ser inexorablemente moral, pues su vida no le viene dada con dignidad y moral, sino que debe hacerla, debe construirla con esos principios y valores. La ética es:

- a) Científica, ya que existe la sistematización, la organización y está sujeta a comprobación.
- b) Racional, ya que está basada en una metodología lógica, porque sigue una secuencia, iniciando por la Inteligencia, luego la voluntad y su punto culminante la libertad.
- c) Práctica, ya que es funcional y por lo tanto congruente con la propia personalidad.
- d) Normativa, porque establece su propio carácter por medio de normas o leyes personales.

### 2.3.2 Ética profesional

La Ética profesional es la "ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos de los profesionales en cuanto tales". Es lo que la pulcritud y refinamiento académico ha bautizado con el nombre de deontología o deontología profesional. En efecto, la palabra ética confirmada por diccionarios y academias con el sentido de "parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre", no es tan precisa en el significado como la palabra moral.

La formación profesional es distinta para cada área y nivel de desempeño, y dependiendo de esto mismo, la formación puede ser larga y pesada o corta y ligera e incluso puede realizarse mientras se desempeña un trabajo ya sea similar o distinto, aunque de menor nivel por lo general.

El concepto de ética profesional es aquel que se aplica a todas las situaciones en las cuales el desempeño profesional debe seguir un sistema tanto implícito como explícito de reglas morales de diferente tipo. La ética profesional puede variar en términos específicos con cada profesión, dependiendo del tipo de acción que se lleve adelante y de las actividades a desarrollar. Sin embargo, hay un conjunto de normas de ética profesional que se pueden aplicar a grandes rasgos a todas o a muchas de las profesiones actuales. La idea de ética profesional se establece a partir de que todas las profesiones, independientemente de su rama o actividad, deben llevarse a cabo de la mejor manera posible, sin generar daños a terceros ni

buscar exclusivamente el propio beneficio de quien las ejerce. Así, algunos de los elementos comunes a la ética profesional son por ejemplo el principio de solidaridad, eficiencia, responsabilidad de los hechos y sus consecuencias, el de equidad. Todos estos principios, y otros, están establecidos a modo de asegurar que un profesional de la especialidad que sea desempeñe su actividad coherente y de manera sensata.

En algunos casos, la ética profesional tiene que ver con acciones específicas de cada profesión. En este sentido, un abogado, psicólogo o un médico tienen como valores de ética profesional la confidencialidad de la información recibida, la eficiencia ya que en algunos casos se trata de situaciones que implican riesgo de vida, entre otros.

Cuando un profesional no cumple de manera evidente con las reglas de ética profesional, es punible de altos castigos o sanciones ya sea por parte de sus clientes o pacientes como también por parte de sus superiores, cualesquiera estos sean dependiendo del tipo de profesión o actividad de la que se hable.

### 2.3.3. Ética pública

Cuando se habla de ética pública se refiere sencillamente a la ética aplicada y puesta en práctica en los asuntos de gobierno. Es la ética aplicada en los servidores públicos, entendiendo por éstos aquéllas personas que ocupan un cargo público ya sea por elección, oposición u otro medio, y que tienen una responsabilidad ante el Estado. Dichas responsabilidades se traducen en actos concretos orientados hacía el interés común y/o de la ciudadanía. La ética pública se refiere entonces a los actos humanos en tanto que son realizados por gobernantes y funcionarios públicos en el cumplimiento del deber.

La ética pública supondría, a su vez, un hacerse colectivo, labor compartida por todos los que pertenecen a una sociedad. Con dicho quehacer, la sociedad y los individuos van generando pautas de conducta y un carácter que posibilita un mejor desarrollo de la convivencia y una mayor expansión de la autonomía y de la libertad del ser humano.

La ética pública, en el contexto plural y complejo de las sociedades modernas, sólo puede concebirse como una ética de mínimos, comprensiva de normas o pautas vinculantes para todos y, por ello, susceptibles de imponerse por vía coactiva, con independencia de las

diferentes nociones de vida buena que cada cual sostenga. Dado el carácter vinculante y exigible de la misma, ésta ha de fundamentarse en el más amplio consenso de la sociedad, razón por la cual el contenido esencial de toda ética pública se verá expresado o condensado en la norma constitucional por la que se rige la vida de toda comunidad política. La ética pública, por lo tanto, comprende el conjunto de valores del régimen democrático y su contenido mínimo puede identificarse con los principios o valores superiores proclamados por el ordenamiento constitucional, como son los expresados en la (libertad, justicia, igualdad y pluralismo político), ("la dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social").

#### 2.3.4 La ética profesional desde el contexto legal

La ética profesional consiste en hacer bien lo que se hace. Cuando se descuida la ética, aparece la corrupción que no es solamente un delito común: es un crimen colectivo de lesa humanidad, porque atenta contra los recursos que la sociedad destina a los niños, ancianos, enfermos y menesterosos, quienes en su mayoría, dependen de esos dineros para mantener una vida mejor o continuar viviendo.

La ética no se debe ver sólo como una voluntad, como algo etéreo, sino como un compromiso de vida que se materializa en todos en los actos de cada día; aplicable a la familia, los vecinos, el Estado, la comunidad, los animales y los recursos como el agua, la agricultura y los demás elementos que conforman el medio ambiente.

Si se mantiene un comportamiento ético, habrá un mundo mejor para nosotros y para quienes nos seguirán. En tal sentido, se puede decir que un profesional es responsable y ético ante la Ley:

- a) Cumpliendo las convenciones y declaraciones internacionalmente reconocidas y con sus instrumentos en vigencia.
- b) Cumpliendo con todas las leyes, regulaciones y normas del país.
- c) Alejándose de cualquier forma de corrupción, extorsión y soborno.
- d) Cumpliendo con los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

- e) Conociendo el alcance de su responsabilidad profesional tanto en lo civil y como en lo penal, y las sanciones aplicables al incumplimiento de los deberes relacionados con su profesión.
- f) Cooperando con la justicia siempre que se lo requiera.
- g) Denunciados actos fuera de la ley de los que sea testigo y se posea las pruebas objetivas requeridas por la justicia para demostrar el hecho denunciado.

### 2.3.5 Los derechos humanos y el comportamiento ético

Según la declaración de la ONU de 1948, Declaración Universal de los Derechos Humanos ¿Qué son los Derechos Humanos? Se puede decir que los derechos humanos son todo lo que necesitamos para vivir dignamente, es decir, todo lo que las personas y colectivos requieren para desarrollarse plenamente, como una buena alimentación, educación, salud, empleo, un medio ambiente sano, respeto a la integridad física y psicológica, libertad de expresión, de religión, de tránsito y muchas cosas más. Representan además, instrumentos que promueven el respeto a la dignidad.

Los Derechos Humanos responden a las necesidades de las personas, grupos y sociedades y garantizarlos promueve el ejercicio de la dignidad.

El concepto de Derechos Humanos es integral, ya que son interdependientes, es decir que no hay un derecho más importante que otro, lo que implica que la violación a uno sólo de ellos, repercute en múltiples violaciones, además que la realización de un derecho posibilita la realización de otros.

El concepto derechos humanos es universal e incluyente, ya que son necesarios para todas y cada una de las personas tanto en lo individual como en lo colectivo, en el marco de la situación histórica, temporal y cultural que rodea la convivencia de las personas.

Por lo tanto, el modo de realización de los derechos humanos depende de la situación social, política y cultural de los grupos humanos que los ejercen, defienden y reivindican.



Se debe reconocer que la universalidad de los derechos humanos está dada en tanto los seres humanos son distintos, es decir, nadie tiene que renunciar a su identidad, forma de ser o de pensar para poder ejercerlos.

Los Derechos Humanos según la Organización de las Naciones Unidas son:

- a) Históricos: Están vinculados profundamente con la realidad histórica, política y social.
- b) Inalienables: No es posible cambiar de titular a un derecho, por lo tanto tampoco es imposible enajenarlos.
- c) Imprescriptibles: Tienen un carácter permanente, por lo que no pueden desaparecer o dejar de ser reconocidos por el mero transcurso del tiempo.
- d) Universales: Son de todas las personas, sin distinción cual ninguna.
- e) Indivisibles: Todos son importantes, ninguno puede separarse de otro.
- f) Interdependientes: Todos los derechos humanos están articulados.
- g) Dinámicos: Se encuentran en un proceso de constante evolución, son cambiantes.
- h) Progresivos: Su tendencia es al avance, de ninguna manera a la regresión o cancelación, tanto en lo que corresponde al contenido protegido como a la eficacia y procedimiento para su cumplimiento.

De lo mencionado, se puede decir que un profesional es responsable y ético ante los Derechos Humanos:

- a) Procurando condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los empleados y colaboradores.
- b) Absteniéndose de ser cómplice de abusos a los derechos humanos cometidos contra cualquier persona sin importar si el profesional tiene o no relación con ella.
- c) Asegurándose que todo personal a su cargo sin excepción conoce los derechos humanos y culturales y de no ser así capacitarlos para que lo conozcan.

### 2.3.6 El fortalecimiento del comportamiento ético.

La ética, esencialmente involucra la responsabilidad de las acciones en el comportamiento integral frente a los demás seres humanos y el medio ambiente, haciéndola extensiva a la previsión para una buena vida de las generaciones futuras, entonces se debe comenzar por las acciones personales, las que deben ser orientadas hacia un comportamiento digno que conlleva el cuidado de la personalidad integral, con un cuerpo limpio y sano, físico y espiritual.

La ética personal, frente a los demás seres humanos obliga a ser respetuosos, generosos, nobles, considerados y justos; independiente de la edad, raza, sexo o posición social de los demás individuos, conlleva el compromiso ineludible de prestar ayuda física o espiritual a quien lo necesite.

Muchas organizaciones buscan mantener un nivel elevado de comportamiento ético entre sus integrantes, y algunas efectivamente lo logran. Por lo general estos esfuerzos caen dentro de cuatro categorías:

- a) Realizar acciones de capacitación para fortalecer la conciencia ética.
- b) Seleccionar personas éticas para trabajar en la organización.
- c) Detectar y sancionar las prácticas no éticas.
- d) Instalar el gerenciamiento ético.

Los cuatro enfoques son válidos, y de hecho se complementan entre sí. Tratan de consolidar un funcionamiento ético estable, permanente y asimilado a la cultura, el papel decisivo corresponde al último: la instalación del gerenciamiento ético.

Si bien es cierto que algunas personas son más íntegras que otras, también lo es que bajo distintas circunstancias las mismas se comportan de modo más o menos ético. Desde el punto de vista organizacional, éste es el desafío al que hay que responder

Las organizaciones de trabajo deben cumplir con ciertas funciones, tales como producir bienes y servicios de valor para la comunidad, generar beneficios y permanecer en el mercado.

El personal que trabaja en las organizaciones tienen funciones orientadas a: aplicar su capacidad a pleno, desarrollar su carrera, recibir una remuneración suficiente y equitativa.

Estas necesidades pueden ser complementarias o antagónicas en diversos grados. Los extremos son:

- a) Integración: “La mejor manera que tengan los individuos de satisfacer sus propios objetivos sea trabajar por el logro de los objetivos de la organización”. (Douglas McGregor).
- b) Alienación: es la situación opuesta, en la que las necesidades de cada una de las partes se satisfacen a expensas de la otra.

Una vez más, viene al caso uno de los preceptos centrales de la Teoría de la Organización requerida, los sistemas inducen el comportamiento, por lo que hace al comportamiento ético en las organizaciones, ésta formulación significa:

- a) La integración induce el comportamiento ético.
- b) La alienación crea terreno fértil para la corrupción.

"Los gerentes son responsables por los resultados de sus subordinados y por su conducta en el trabajo". En lo que hace al comportamiento ético, esto significa que los gerentes deben responder por los actos ilícitos, inaceptables y no éticos de sus subordinados. Esto no quiere decir que deban estar en una actitud de pesquisa y de vigilancia permanente, sino que deben aplicar consistentemente las prácticas de liderazgo gerencial. Esta es su responsabilidad por el comportamiento ético de subordinados.

### 2.3.7 Ética y valores en el desempeño profesional

Las personas, tanto en la vida familiar como laboral, manifiestan una conducta a través de determinadas actuaciones, que pueden ser correctas o no, la cual debe ser regulada, por la función que realiza la moral.

La moral expresada a través de conceptos, principios morales, cualidades, juicios y otros, ejerce su influencia en los individuos y en la sociedad en su conjunto. En sentido general, se puede decir que la moral está conformada por fenómenos de la vida de las personas, ahora bien, quien estudia esos fenómenos es la ética, la que es capaz de descubrir en los seres humanos elementos de valía que fortalecen positivamente su actuación.

Sin restar importancia a la ética en la vida familiar o social de las personas, influye hacia el lugar de trabajo, o sea, a las organizaciones, reconociendo que los principios de la ética son generales hacia cualquier ámbito.

La ética, no sólo debe constituir el placer individual de alcanzar nuestro propósito, sino debe ser una necesidad de todos, por todos y para que todos los individuos de manera objetiva y real puedan ser mejores personas.

Los trabajadores deber conocer cuáles son sus funciones dentro de la institución, así como qué espera la misma de ellos desde el punto de vista ético.

El tratamiento a las personas, fundamentalmente debe ser como seres humanos y no como un recurso más, garantizándoles respeto dentro de un clima laboral adecuado, un desarrollo digno de sus capacidades y competencias con seguridad, así como un salario acorde a su trabajo y responsabilidad.

Los objetivos estratégicos y de trabajo deben estar definidos con claridad y que sean factibles de realizar en el periodo programado, lo que evita en la medida de lo posible, que por el afán de alcanzarlos conlleve a incumplimientos éticos.

La organización debe perfilar con claridad sus políticas y normas, las que deben dar a conocer y asegurarse que todos los empleados las respeten. Así mismo debe elaborar un código de conducta y ética con elementos precisos y que constituyan no una imposición arbitraria, sino una guía de acción que forme parte de la cultura organizacional.

Con respecto a los clientes, la relación debe caracterizarse por un servicio de calidad, existencia de mutuo respeto y un tratamiento que coadyuve a que éste mejore sus resultados de trabajo.

El comportamiento y la conducta de los trabajadores influyen en gran medida en los resultados de trabajo y el rendimiento laboral, es así que los directivos de las instituciones deben dar importancia a la selección de personas con valores que contribuyan positivamente con los objetivos planteados. La labor no se limita únicamente al aspecto de la selección sino que deben inculcarse, desarrollarse y profundizarse en los trabajadores valores fundamentales para la organización, ya que no es posible que un trabajador al incorporarse posea totalmente lo que se necesita.

Las organizaciones que poseen sus propios valores garantizan una conducta y un comportamiento de sus trabajadores que les permite ser eficaces, eficientes y tener la consideración y el respeto de sus clientes o usuarios, estos no sólo deben ser bien definidos y aceptados por todos, sino comprobar sistemáticamente su aplicación. Los valores de una organización no deben ser abstractos, sino basados en la realidad objetiva y condiciones concretas de su desarrollo, conformando un sistema bien definido que pueda ser enseñado y que a través de su transmisión se garantice que puedan ser aprendidos y aplicados por todos.

### 2.3.8 El perfil ético del gerente educativo.

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

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

Un buen gerente educativo debe estar vigilante ante la necesidad de llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado, sobre ello están las sugerencias de Juan Manuel Manes, planteadas como oportunidades que se deben promover:

- a) Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- b) Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- c) Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- d) Administración de los procesos de cambio.
- e) Marketing educativo externo e interno.
- f) Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- g) Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- h) Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional

Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el Gerente Educativo pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: la habilidad técnica, la humana y la conceptual:

- a) Habilidad técnica: Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de sus instrucción, experiencia y educación.
- b) Habilidad Humana: Capacidad y discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- c) Habilidad conceptual: consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la

organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

Para ejercer la Gerencia de una institución se debe contar con un perfil profesional de competencias, que deben estar asociadas con:

- a) Manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos.
- b) Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a realizar.
- c) Manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos.

### 2.3.9 Responsabilidad social del gerente educativo

La Ética Profesional como concepto tiene una íntima relación con la responsabilidad social. De tal manera que se puede decir que es la Ética Profesional la que posibilita llevar a la práctica los valores que pregona la Responsabilidad Social y es la Ética la que ayuda a ejercer la responsabilidad en un marco de coherencia y correspondencia social.

La Responsabilidad Social conlleva en sí un conjunto de premisas, principios, valores y normas de conducta que se han establecido por el colectivo social como elementos representativos de la denominada Responsabilidad Social. La Ética sin embargo, no prescribe ninguna Norma o conducta, tampoco la ética nos obliga o nos recomienda qué deba ser realizado. Su propósito se relaciona entre otros factores con la praxis, con el cómo se ha de aplicar en los distintos contextos profesionales y personales de nuestra vida los valores sociales. Hoy se necesita que las personas en las organizaciones entiendan que la Responsabilidad Social, Corporativa o Empresaria (Según el contexto de aplicación); debe de la mano de la ética profesional dejar de ser sólo discurso y reflejarse en la acción cotidiana, en los actos, en las actividades, en las tareas y en nuestro trabajo diario.

### 2.3.10 La responsabilidad social del gerente educativo en las organizaciones

Las personas desde el punto de vista individual; las organizaciones; y el país en su conjunto, a través del Estado y demás instituciones, tienen una gran responsabilidad social, en nuestro caso sin restarle importancia a ninguna el enfoque de estudio será sobre la responsabilidad social del Gerente Educativo.

El Gerente Educativo como parte fundamental de una organización es un elemento real que mediante su trabajo realiza un aporte ya sea produciendo o entregando un servicio en el ámbito educativo y con otras responsabilidades como el cuidado del medio ambiente, la entrega de resultados de trabajo con la calidad adecuada, no infringir las reglas o leyes establecidas, así como otras que se pudieran enumerar.

Una de las corrientes sobre este tema, es la de Andrew Carnigie donde planteaba la responsabilidad social de las organizaciones a través de dos principios: el de caridad y el de gestión, el primero exige a las personas “más afortunadas” dar asistencia a los “menos afortunados”, y el segundo la exigencia a las personas y a las organizaciones, ricas, se consideren ellos mismos como protectores de sus pertenencias y que debían utilizarlas con un fin apropiado para la sociedad.

Otra corriente al respecto es la de Milton Friedman que se expone en Stonner, J. F., Administración: “En las empresas sólo existe una y sólo una responsabilidad social: utilizar sus recursos y su energía en actividades encaminadas a incrementar sus utilidades”.

Modelos como el de Robert Ackerman y otros teóricos exponen el concepto de capacidad de respuesta social, que se basa en que las organizaciones deben tomar conciencia sobre los aspectos sociales y actuar consecuentemente ante ellos. Estos y otros criterios condujeron hacia el camino de la ética, ampliándose y profundizándose, apareciendo un concepto sobre la responsabilidad social, que aunque no sea perfecto, alcanza una dimensión más coherente y justa, el cual expresa que: “La responsabilidad social de las organizaciones es la obligación de quienes dirigen, a tomar decisiones en beneficio del entorno social, mejorando el presente y el futuro”.



Fernández, E. M., en “Introducción a la gestión del Management”, plantea que la responsabilidad social en las organizaciones se expresa a través de cuatro partes: económica, legal, ética y discrecional.

En la económica, la organización produce o brinda los servicios que la sociedad reclama, la legal a través del cumplimiento de las leyes y disposiciones establecidas, la ética en la ayuda al desarrollo de los individuos con que la organización se relaciona, y la discrecional a las contribuciones voluntarias que realiza la organización.

## 2.4. Referencia legal

El comportamiento ético del profesional en la gestión educativa debe estar basado en valores, para que su gestión beneficie a toda la sociedad, a la institución y al entorno donde está inserta esa institución. Porque si no es adecuado en la gestión educativa se corre el riesgo de perder credibilidad. Se plantea que la ética no es un ingrediente que garantiza el éxito en las gestiones, pero equivocadamente, ya que las gestiones se hacen a través de personas. El hacer honradamente el propio trabajo es una de las exigencias radicales del hombre en cualquier cultura. Por esa razón, es importante que se reflexione sobre la actitud que se debe asumir en la gestión educativa y se emita un juicio crítico por medio del cual se pueda establecer una posición sólida, en cualquiera de los dos polos, ya sea como profesionales éticos, o como todo lo contrario.

### 2.4.1. Desde el punto de vista constitucional

La Constitución Política de la República de Guatemala establece que “los funcionarios públicos son depositarios de la autoridad, responsables legalmente por su conducta oficial, sujetos a la ley y jamás superiores a ella” Asimismo, los funcionarios y empleados públicos están al servicio del Estado. Estas conductas durante su permanencia en el puesto están descritas en la Ley de Servicio Civil en el Artículo 64 Obligaciones de los servidores públicos, en el Artículo 66. Prohibiciones generales y en el Artículo 66. Prohibiciones especiales.

#### 2.4.2. Promoción y vigilancia del ejercicio ético

Uno de los fines de los Colegios Profesionales, es el de Promover y vigilar el ejercicio ético y eficiente de las profesiones universitarias en beneficio de la colectividad. En la cita ley, en su Artículo 19. Obligaciones de los Colegiados, en su inciso b, establece que los colegiados deben ajustar su conducta a las normas de la ética profesional, conforme al Código respectivo; sin embargo, en la gestión administrativa del Ministerio de Educación intervienen actores en los distintos niveles que no necesariamente son profesionales colegiados, pero que su comportamiento ético supera a cualquier colegiado.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Objetivos**

Objetivo General:

Establecer el comportamiento ético del personal en que se desarrollan las actividades administrativas de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

Objetivos Específicos:

- Identificar el comportamiento ético de los involucrados en la gestión administrativa en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.
- Verificar conductas de atención en la gestión administrativa de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.
- Presentar recomendaciones sobre el comportamiento ético que debe observarse en el actuar laboral del personal que trabaja en Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

#### **3.2 Población:**

En el estudio participó la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

Actores participantes del estudio:

- Director Departamental de Educación Guatemala Oriente.
- Supervisores de Educación: aportes brindados a nivel interno y externo.
- Directores de establecimientos del sector privado de los diferentes niveles: primario, básico y diversificado.

### 3.3 Metodología

Se trabajó con el enfoque de la investigación-acción, investigación descriptiva y cuantitativa, por considerarse las más apropiadas, para abordar aspectos que minimicen el problema a trabajar, que fue establecer el comportamiento de las conductas éticas manifestadas por las personas que laboran en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

La metodología de trabajo, permitió realizar inicialmente la recopilación de toda la información en cada contexto donde se llevó a cabo el trabajo.

- a) Investigación documental: sobre los conceptos fundamentales y normativos de la gestión administrativa, tendencias actuales, modelos de calidad y formas de medir la gestión dentro del contexto educativo. Así como, conceptos referidos a la ética en la gestión y administración pública.
- b) Diseño y elaboración de instrumentos: Redacción de encuesta para los tres niveles de aplicación y guía de observación dirigida de acuerdo a los objetivos planteados.

Encuestas: Guías para los niveles correspondientes

La Observación Dirigida: como técnica general para enriquecer la investigación.

- c) Aplicación de los instrumentos: Las encuestas fueron aplicadas en los tres niveles considerados para realizar este estudio.
- d) Tabulación de datos: Se realizó con la información obtenida en la aplicación de los instrumentos.
- e) Graficación: Mediante las mismas se hizo la representación que permitió una lectura adecuada de la información obtenida en el trabajo de campo.
- f) Conclusiones: Se analizó la información tabulada y graficada de cada una de las preguntas planeadas en la encuesta para arribar a las conclusiones que se presentan como resultado de la investigación realizada.

- g) Recomendaciones: Las conclusiones obtenidas en el trabajo de campo, permitieron presentar recomendaciones con el propósito de mejorar el actuar ético del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

### 3.4 Recursos

#### Humano:

- Director Departamental de Educación Guatemala Oriente.
- Supervisores de Educación y/o Coordinadores Técnicos Administrativos.
- Directores de establecimientos.
- Asesora de Pasantía.

#### Material:

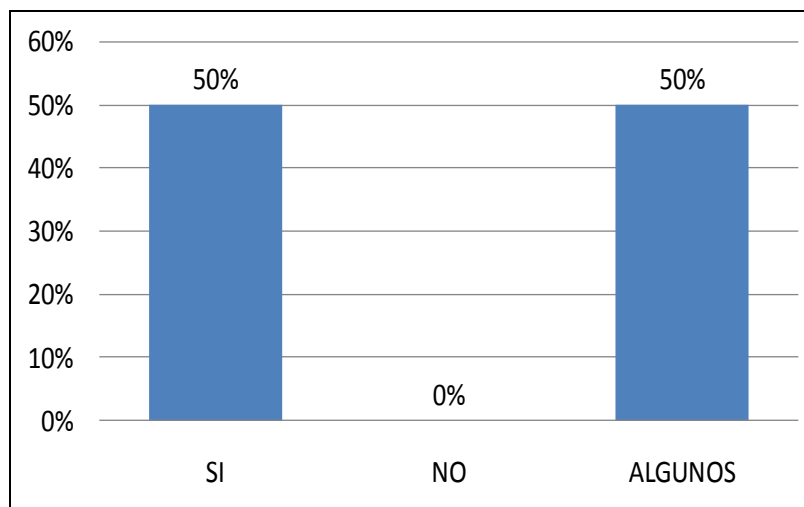
- Papel bond
- Lapiceros
- Lápices
- Impresora
- Tinta para impresora
- Fotocopiadora
- Tóner para fotocopiadora
- Tóner para impresora
- Computadoras
- Tesis e Informes de pasantías como referencias
- Vehículo
- Reproducción de instrumentos.

## Capítulo 4

### Análisis de datos e interpretación de resultados

4.1 Encuesta a las y los Directores Departamentales de Educación del departamento de Guatemala

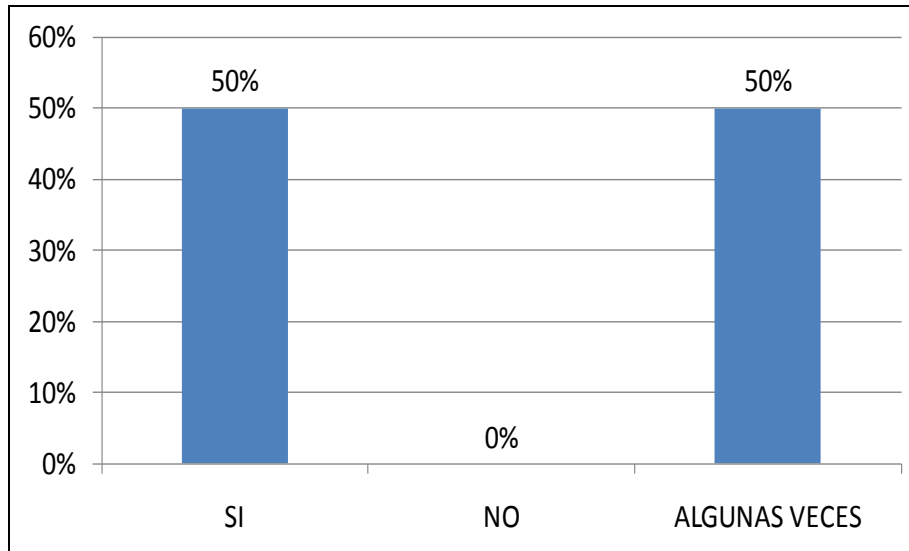
1. ¿El personal de la institución es puntual en el desempeño de sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los Directores de las Direcciones Departamentales de Educación del departamento de Guatemala, manifiestan que el personal de la institución es puntual en el desempeño de sus funciones y el otro 50% refleja que algunos no lo son. Entendiéndose que la puntualidad es un valor aún por alcanzar.

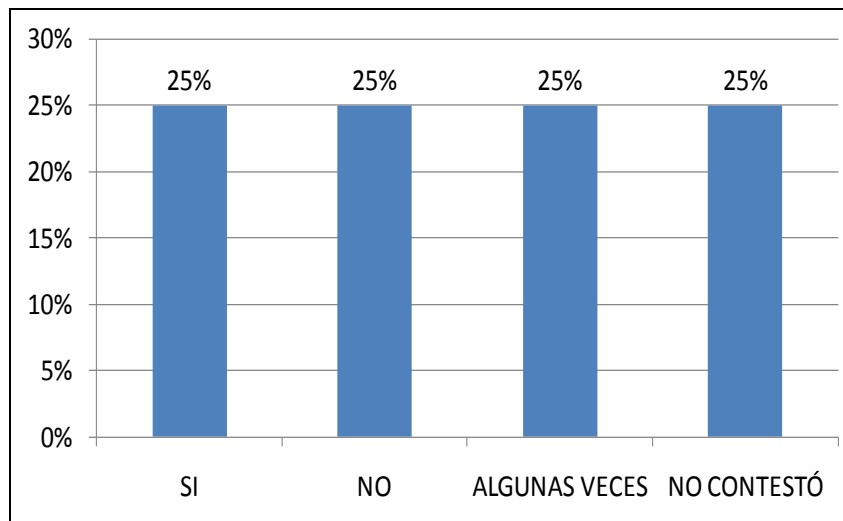
2. ¿Observa honestidad en las actitudes del personal de la institución?



Fuente: Elaboración propia

Se percibe que un 50% de los Directores de las Direcciones Departamentales del Departamento de Guatemala manifiesta que el personal que labora en estas instituciones observa actitudes de honestidad, para el otro 50%, sigue siendo un desafío institucional.

3. ¿El personal asume responsablemente las consecuencias de sus actos?

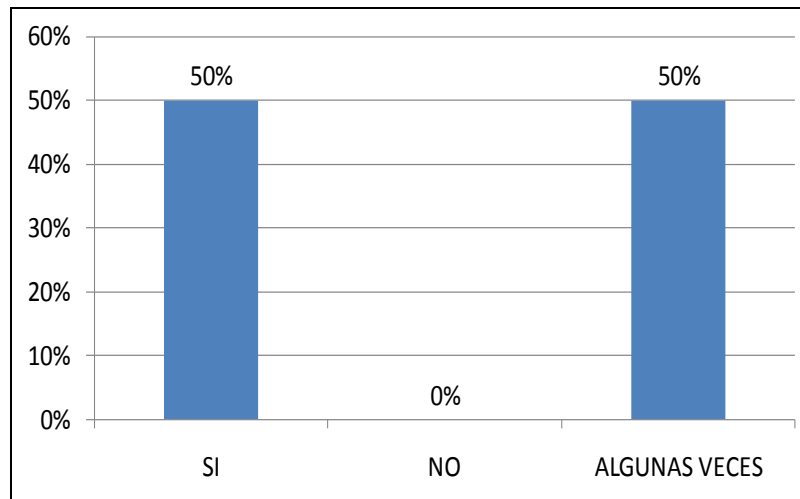


Fuente: Elaboración propia

Se observa que muy poco personal de las Direcciones Departamentales de Educación del departamento de Guatemala, asume con responsabilidad las consecuencias de sus actos. La percepción general es que prevalece en el ambiente que la responsabilidad es un desafío a alcanzar.



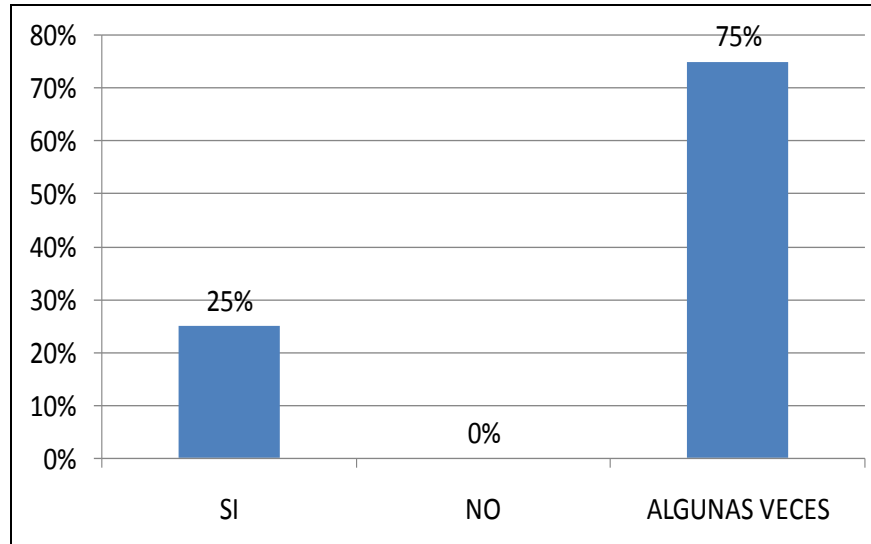
4. ¿Se mantiene discreción por parte del personal en el resguardo de información?



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los Directores de las Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala, manifiestan que si se mantiene la discreción por parte del personal en el manejo de la información y el 50% restante refleja que algunas veces, no hay manejo adecuado en el resguardo de la información.

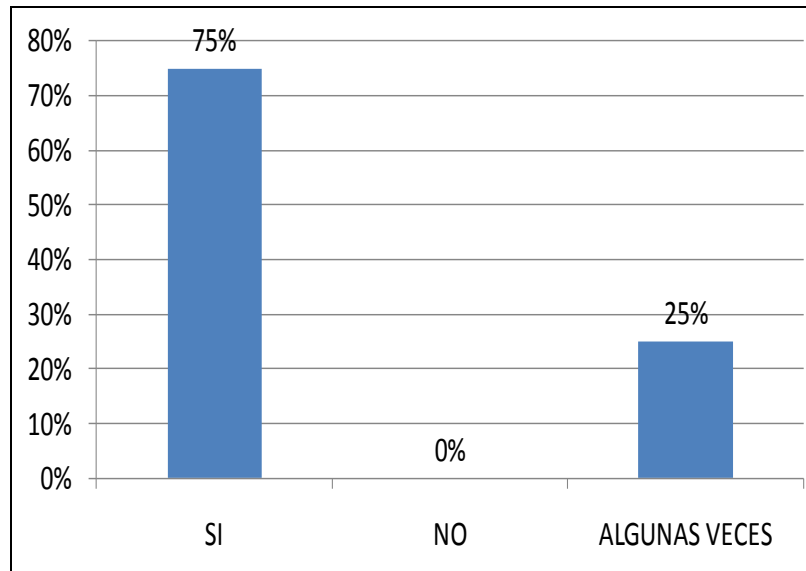
5. ¿Se percibe la práctica de solidaridad entre el personal de la institución?



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 75 % de los Directores de las Direcciones Departamentales de educación del Departamento de Guatemala afirman que el personal de la institución tiene dificultad con la práctica del valor de la solidaridad en el ámbito laboral, situación que incide en la motivación personal y trabajo de equipo.

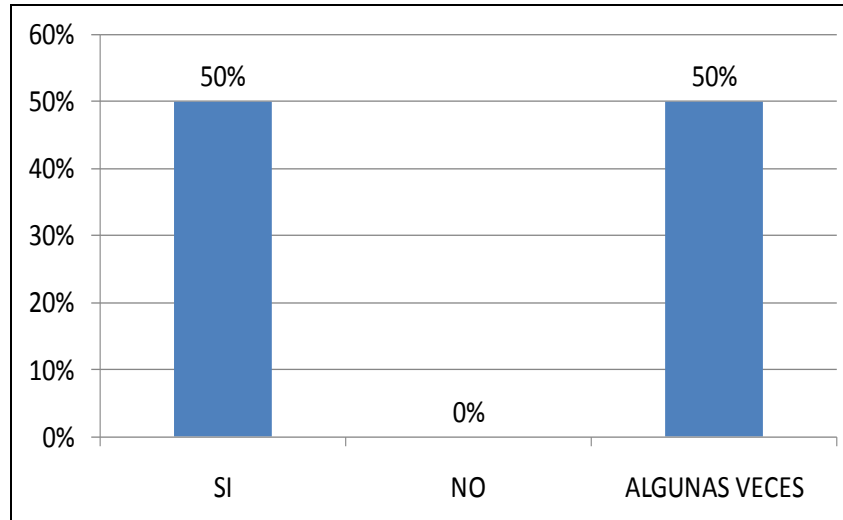
6. ¿Se atiende adecuada y oportunamente a los usuarios que requieren los servicios de la institución?



Fuente: Elaboración propia

El 75% de los Directores-as afirman que los usuarios son atendidos adecuada y oportunamente en las Direcciones Departamentales de Educación. Sin embargo se necesita mejorar la atención para alcanzar las expectativas de los clientes externos.

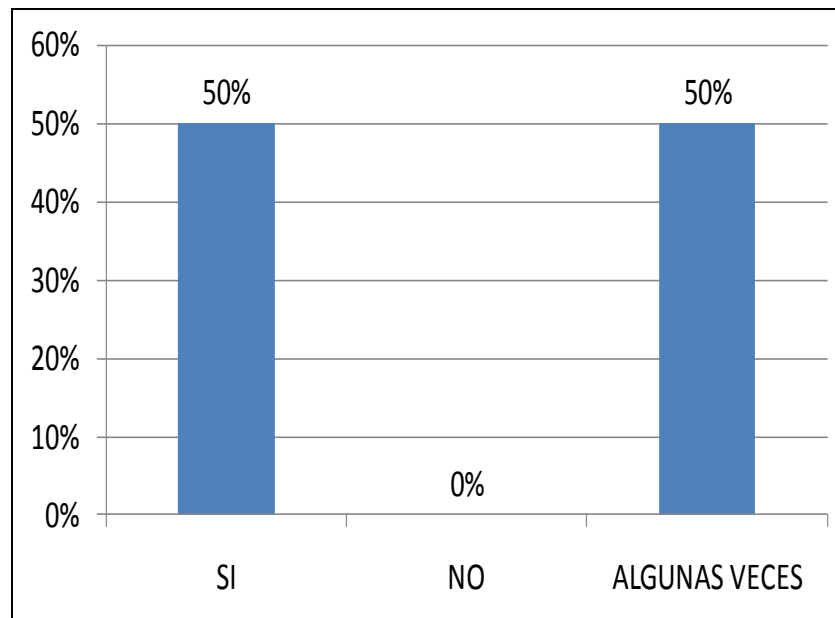
7. ¿Se resuelve con prontitud las gestiones realizadas por los usuarios?



Fuente: Elaboración propia

Un 50% opina que se resuelven con prontitud las gestiones realizadas por los usuarios, argumentando que dependerá de la demanda y de la agilidad de atención de la unidad o coordinación correspondiente.

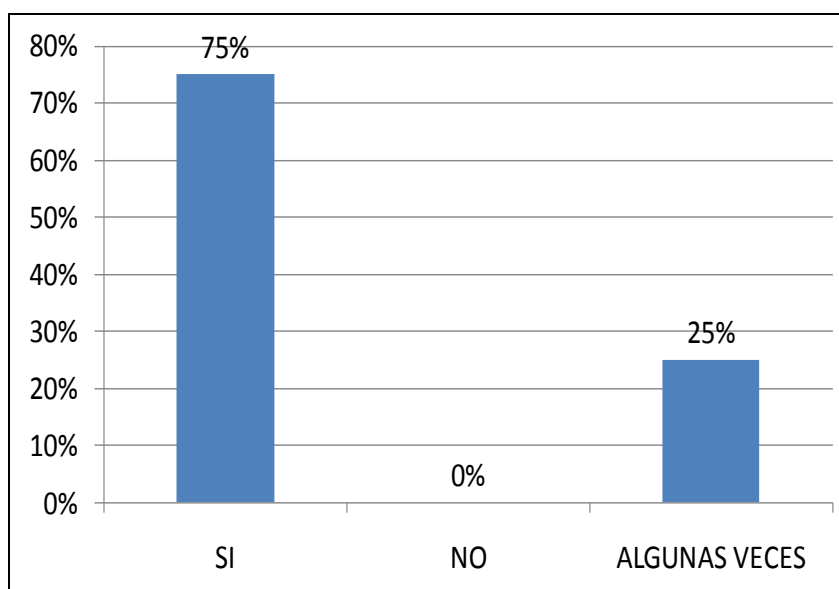
8. ¿Está distribuida equitativamente la carga de trabajo al personal de la institución?



Fuente: Elaboración propia

Los Directores-as Departamentales aprecian que no hay distribución equitativa de la carga de personal a su cargo. Hay desafíos internos para lograr la equidad en función de cada puesto de trabajo.

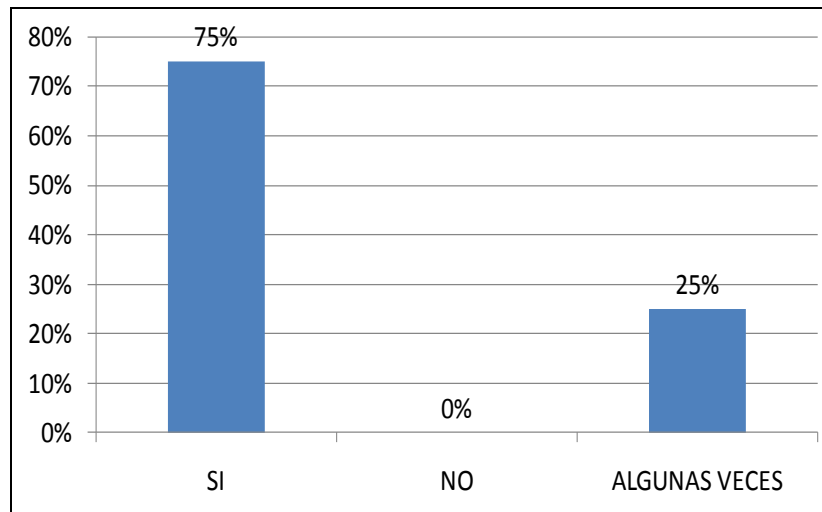
9. Ha recibido denuncias de los usuarios por ser atendidos en forma inadecuada (prepotencia, abuso de autoridad, otras)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información recabada a los Directores Departamentales contestaron un 75% que han recibido denuncias de los usuarios quienes manifiestan ser atendidos de manera inadecuada constituyéndose en un aspecto importante que debería ser atendido en el corto plazo.

10. ¿El personal de la Dirección Departamental de Educación de Guatemala contribuye para alcanzar la visión institucional?

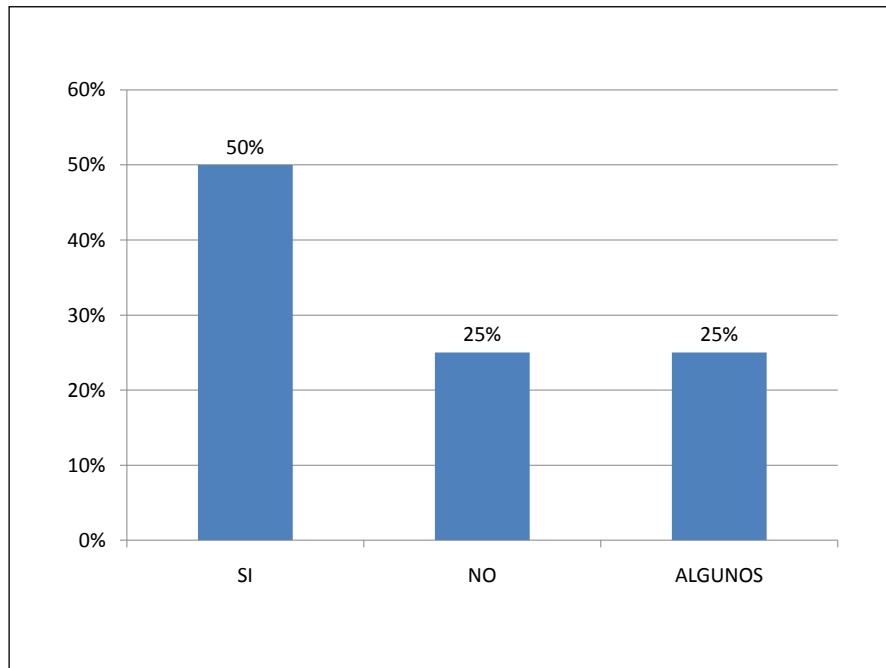


Fuente: Elaboración propia

Un 75% de los Directores de las Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala perciben que el personal si está comprometido con alcanzar la visión institucional. Sin embargo, hay un 25% de los trabajadores que necesitan empoderarse de las metas, principios y valores que rige la institución.

4.2 Encuesta a los supervisores-as de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

1. Cuando visita la Dirección Departamental de Educación, ha observado que el personal es puntual en el desempeño de sus funciones.

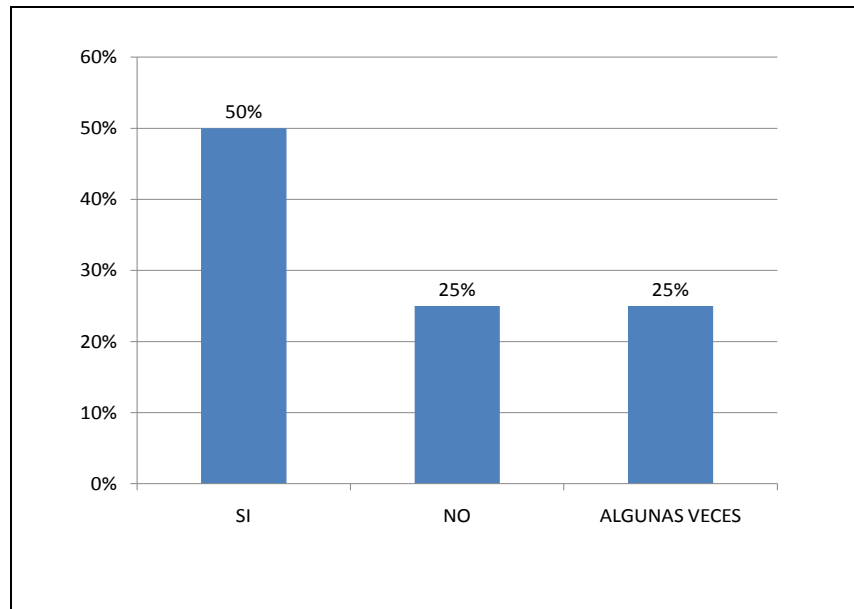


Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los supervisores-as educativos, aprecian que el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente muestra puntualidad en el desempeño de sus funciones, el 25% que no y el 25% que algunos practican estos valores en su actuar laboral.



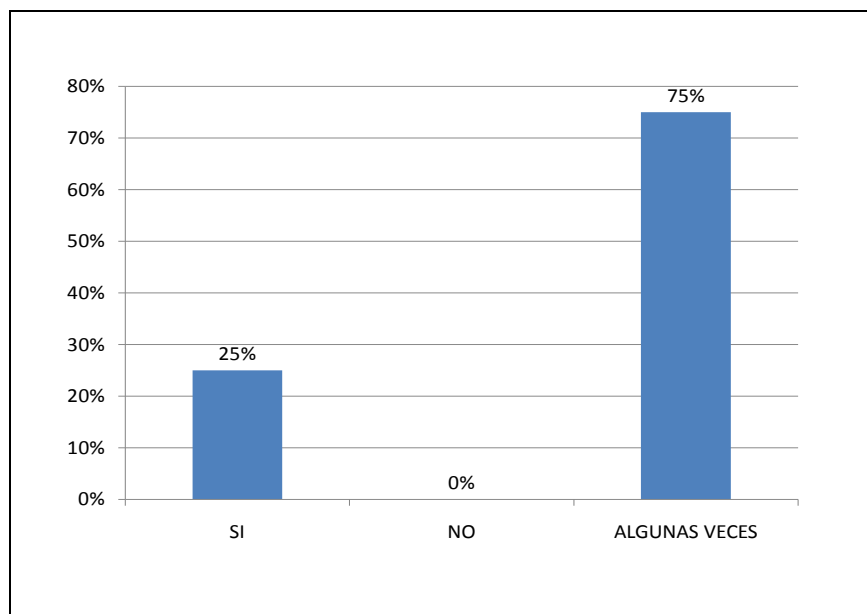
2. Observa honestidad en las actitudes del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 50% de los supervisores-as educativos, consideran que el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, practica la honestidad como un valor en el proceder laboral, mientras que el 25% indica que se practica este valor en algunas ocasiones.

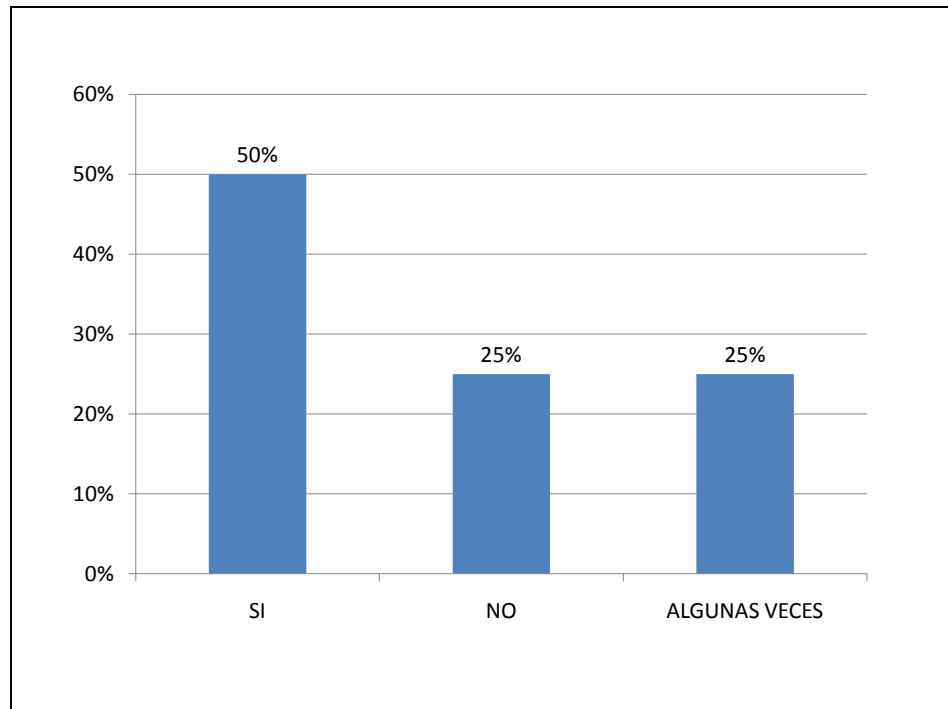
3. De acuerdo a su experiencia, considera que el personal asume responsablemente las consecuencias de sus actos.



Fuente: Elaboración propia.

Los supervisores educativos encuestados manifiestan que en su mayoría el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente no asume responsablemente las consecuencias de sus actos, siendo únicamente el 25% los que cumplen conscientemente con esa responsabilidad.

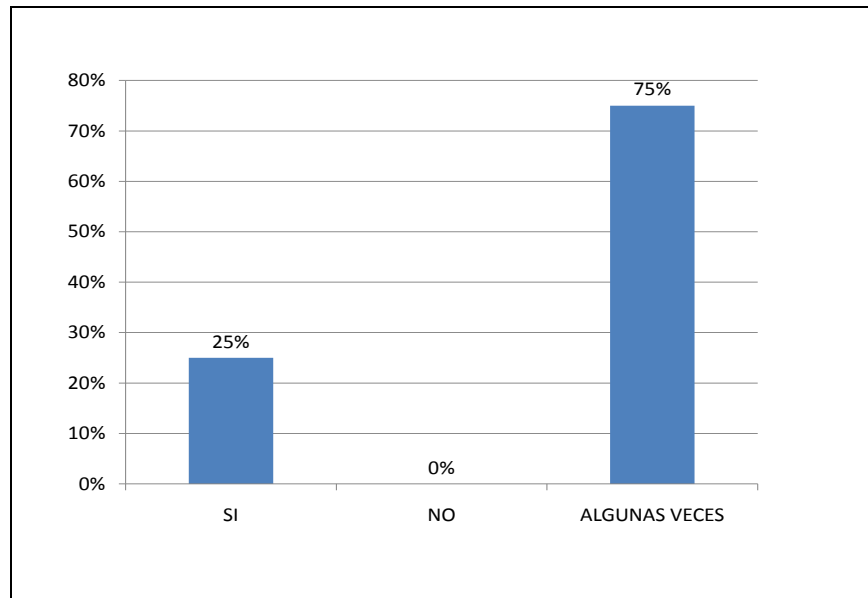
4. Considera usted que se mantiene discreción en el resguardo de información por parte del personal de la Dirección Departamental de Educación.



Fuente: Elaboración propia.

Solamente el 50% de los supervisores-as educativos manifiestan que se mantiene discreción en el resguardo de la información, por lo que se puede inferir que es un tema pendiente en la gestión del personal en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

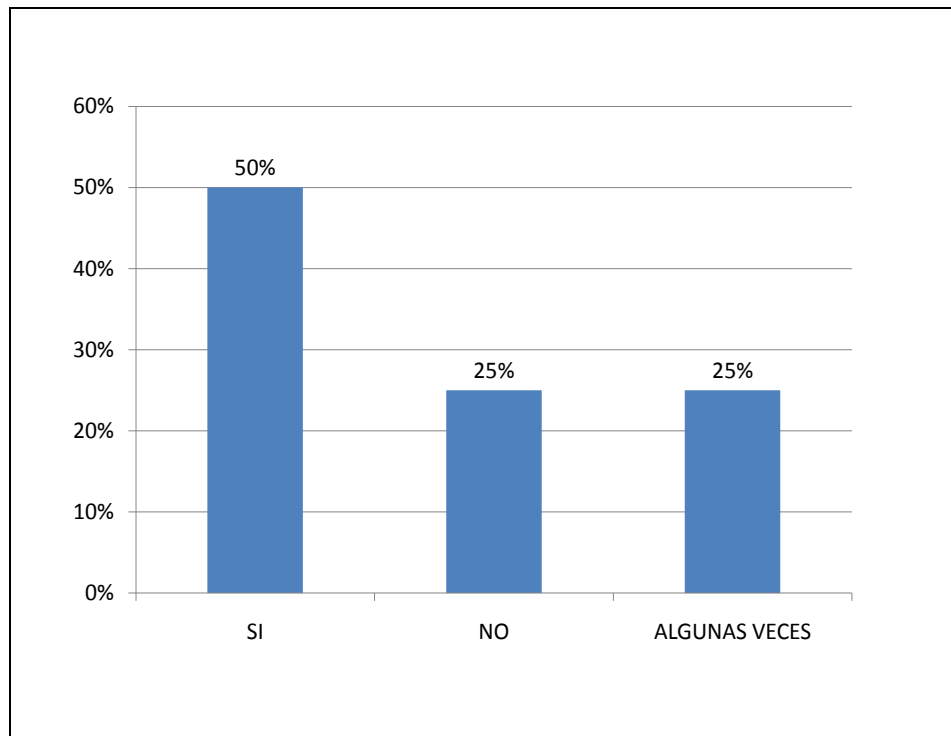
5. Se percibe la práctica de solidaridad entre el personal de la institución.



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que en un 75% de los encuestados no se percibe la práctica de solidaridad entre el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, mientras que el 25% aseguran que sí. Siendo la práctica de este valor necesario en el ámbito laboral para que se alcance las metas en forma colectiva.

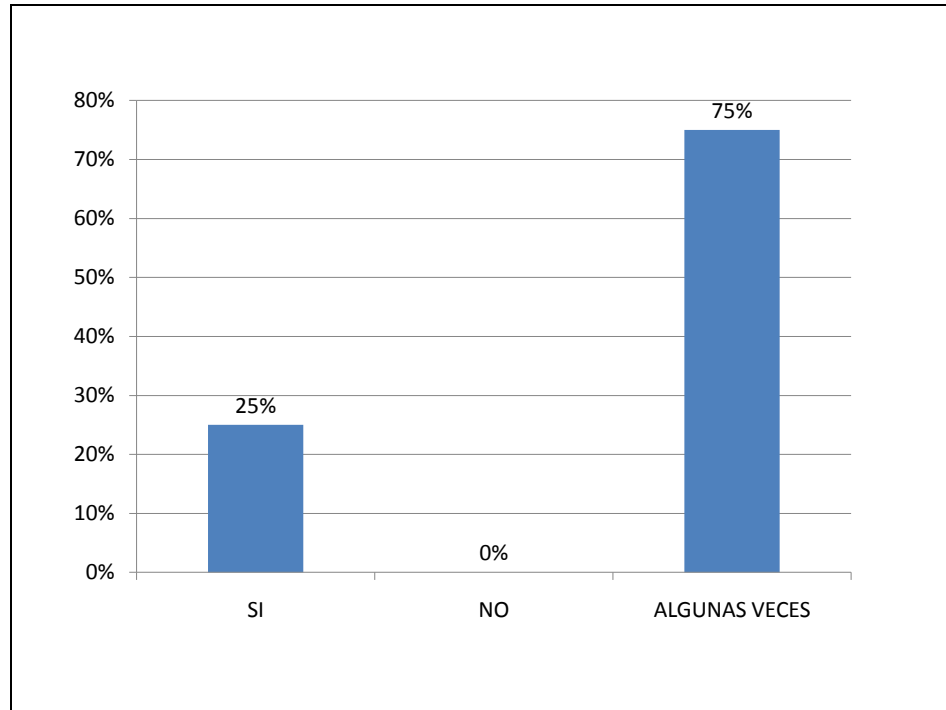
6. Usted ha sido atendido-a adecuada y oportunamente cuando ha requerido los servicios de la institución.



Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los supervisores-as educativos opinan que algunas veces han sido bien atendidas en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente. El 50% manifiestan haber sido bien atendidos.

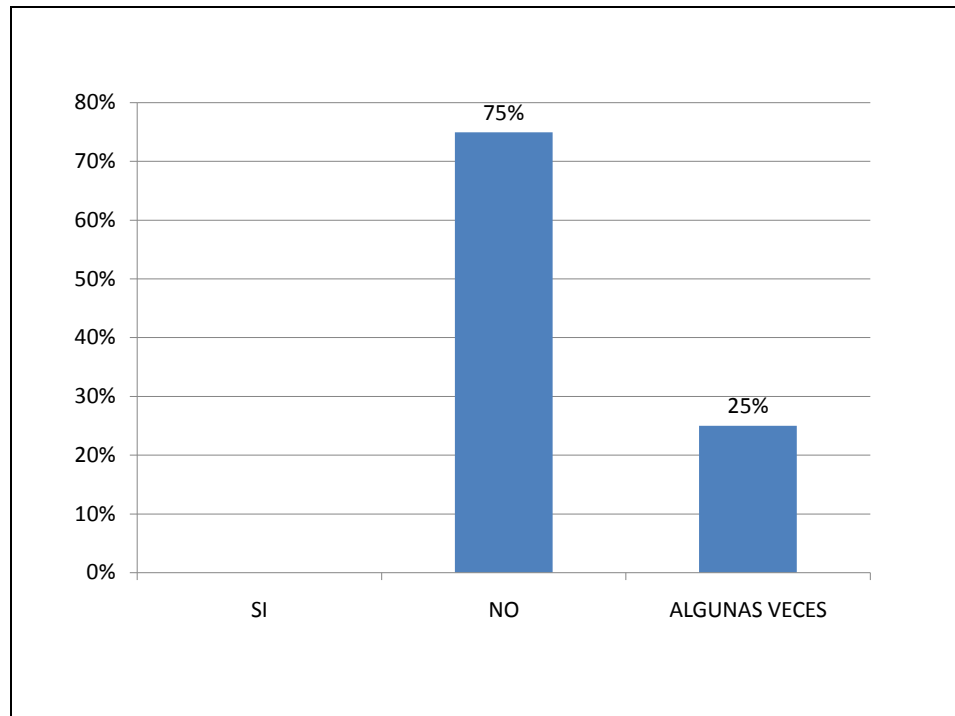
7. Considera usted que como usuario-a le han resuelto con prontitud las gestiones solicitadas.



Fuente: Elaboración propia.

Los supervisores-as educativos manifiestan que lamentablemente no han sido atendidos con prontitud para resolver las gestiones que solicitan. Esta situación debe mejorarse en los procesos de atención en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

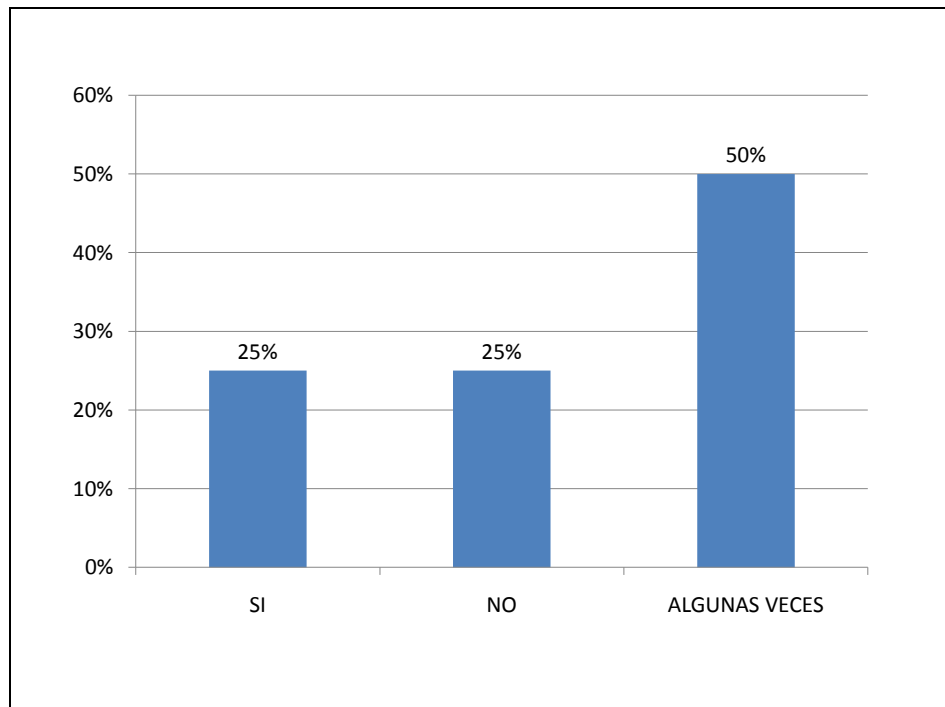
8. Ha observado usted que la carga de trabajo en el personal de la Dirección Departamental de Educación, está distribuida de manera equitativa.



Fuente: Elaboración propia.

El 75% de los supervisores-as educativos afirman que el trabajo institucional no se encuentra distribuido equitativamente, mientras que un 25% manifiesta que algunas veces.

9. Por las funciones que usted desempeña, se ha enterado de usuarios que hayan presentado denuncias por ser atendidas de manera inadecuada en la Dirección Departamental de Educación de Guatemala.

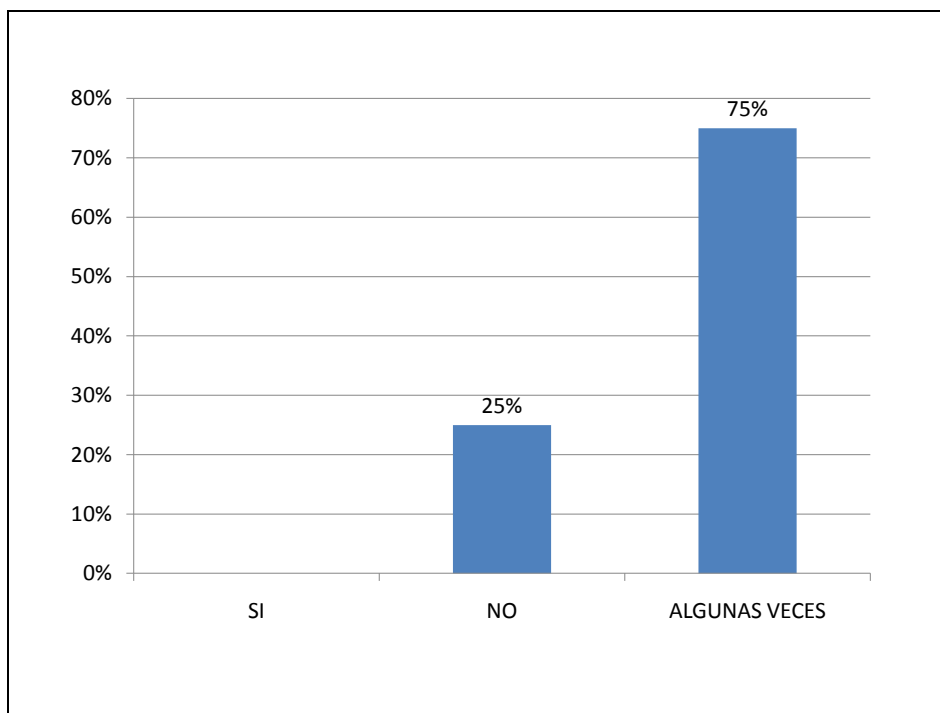


Fuente: Elaboración propia.

Un 25% de los encuestados manifiesta estar enterado de denuncias de usuarios por ser atendidos de manera inadecuada en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente. Un 50% de ellos aseguran conocer de las denuncias algunas veces.



10. Por su experiencia de trabajo, considera que el personal de la Dirección Departamental de Educación contribuye para alcanzar la visión institucional.

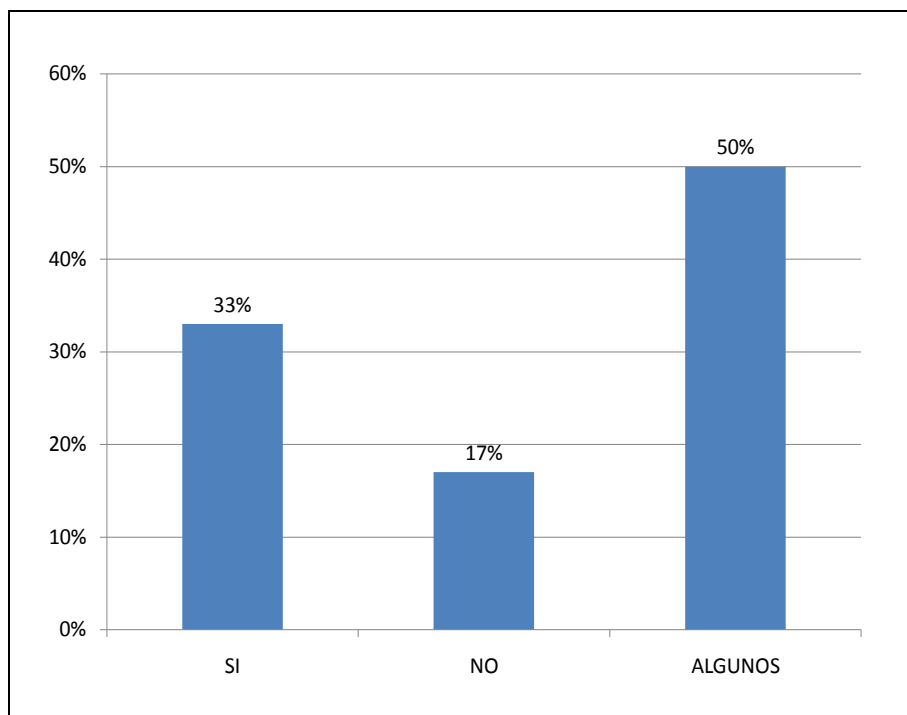


Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los supervisores-as educativos, indican que el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente no contribuyen para alcanzar la visión institucional y el otro 75% contestó que algunas veces, por lo que se considera que el personal realiza sus funciones y cumple con sus responsabilidades pero no tienen conciencia del aporte que cada quien brinda para alcanzar la visión de la institución.

#### 4.3 Encuesta a los Directores-as de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

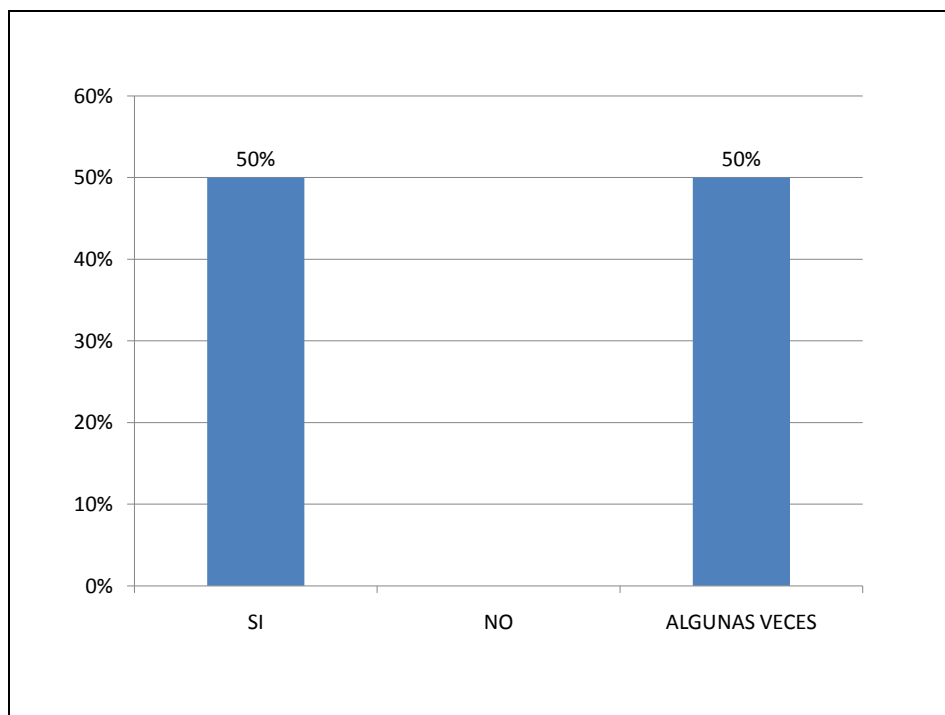
1. Cuando visita la Dirección Departamental de Educación, ha observado que el personal es puntual en el desempeño de sus funciones.



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de los directores-as de establecimientos educativos públicos y privados aprecian que el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, es puntual en el desempeño de sus funciones, pero el 17% dice que no y el otro 50% que algunas veces, por lo que se tiene que mejorar las expectativas de calidad en su trabajo.

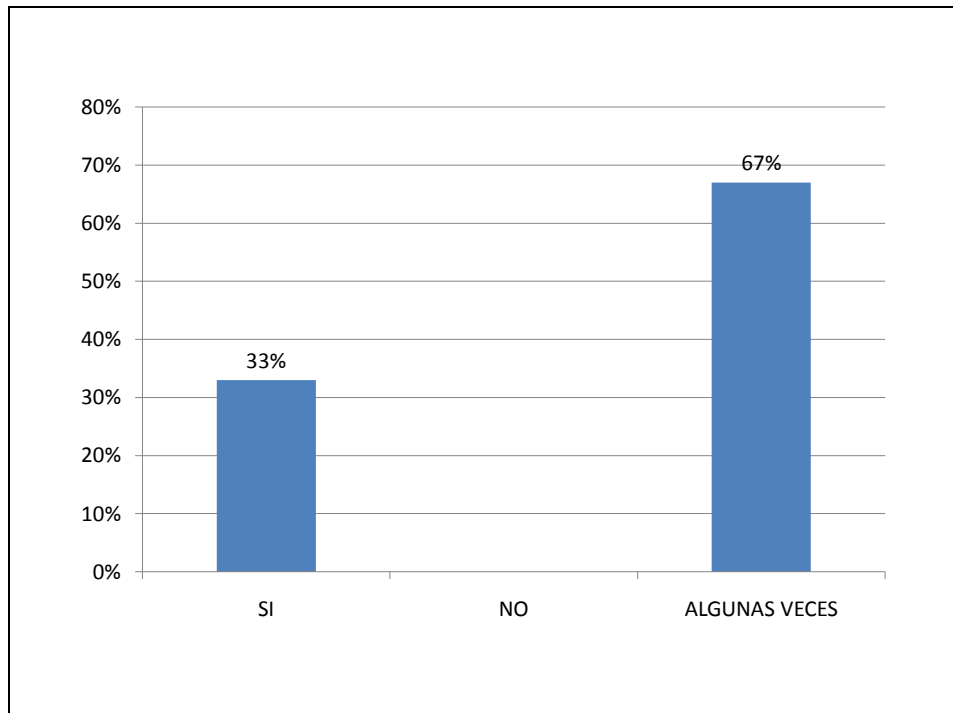
2. Observa honestidad en las actitudes del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los directores (as) educativos observan honestidad en las actitudes del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, y el otro 50% respondió que algunas veces no se observa la práctica de este valor.

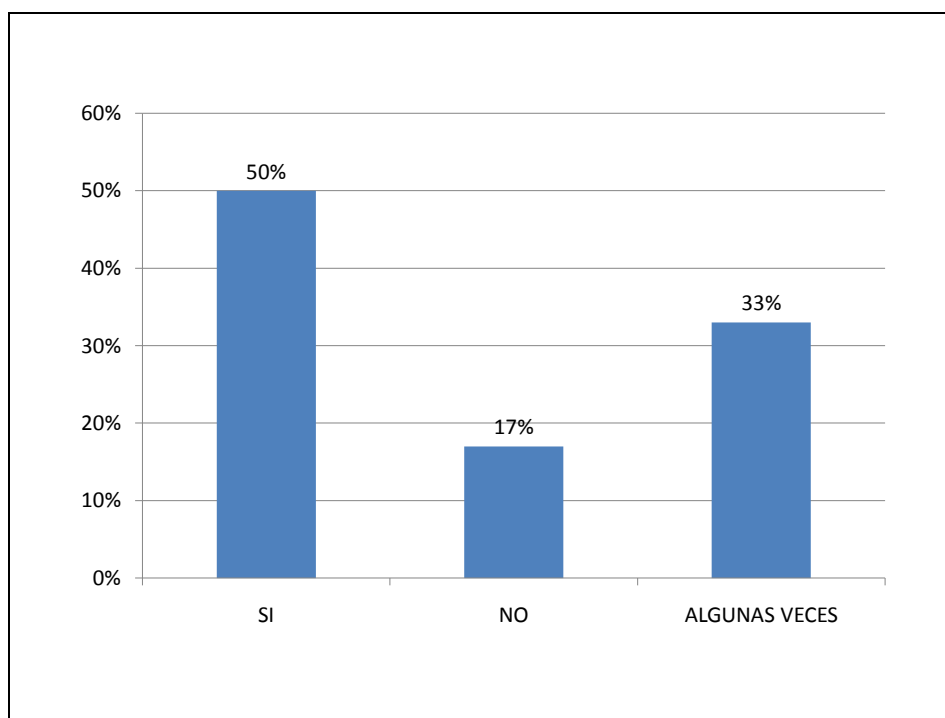
3. De acuerdo a su experiencia, considera que el personal asume responsablemente las consecuencias de sus actos.



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de los directores-as encuestados afirman que el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente asume con responsabilidad las consecuencias de sus actos, sin embargo el otro 67% considera que algunas veces, por lo que se debe poner atención a esta actitud.

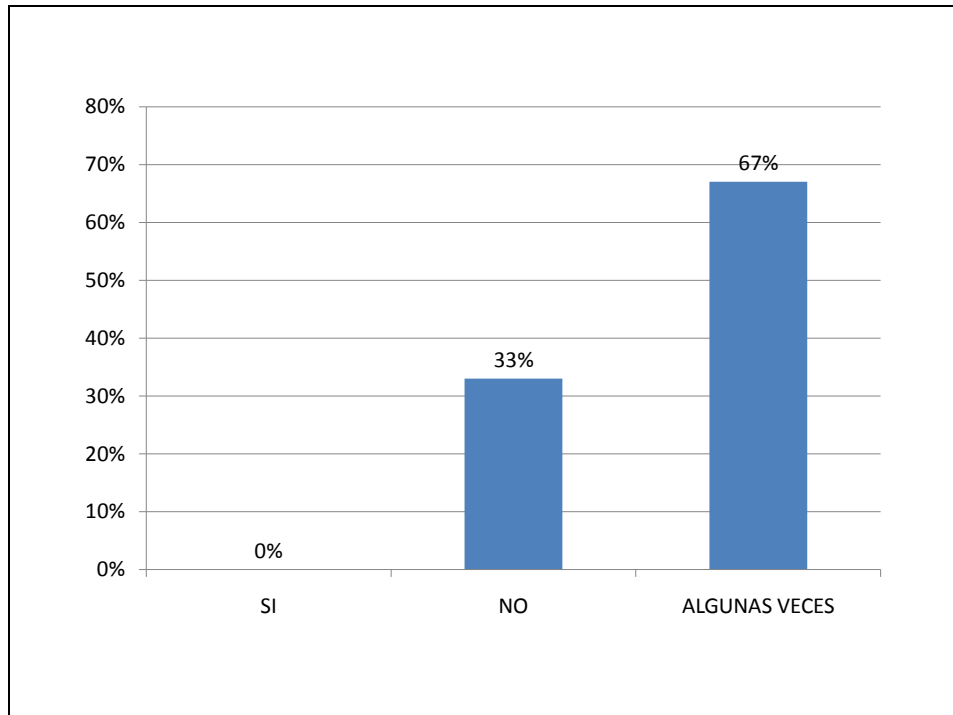
4. Considera usted que se mantiene discreción en el resguardo de información por parte del personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados percibe que el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente mantiene la discreción en el resguardo de información, y el 17% de ellos aseguran que no se cumple con lo enunciado.

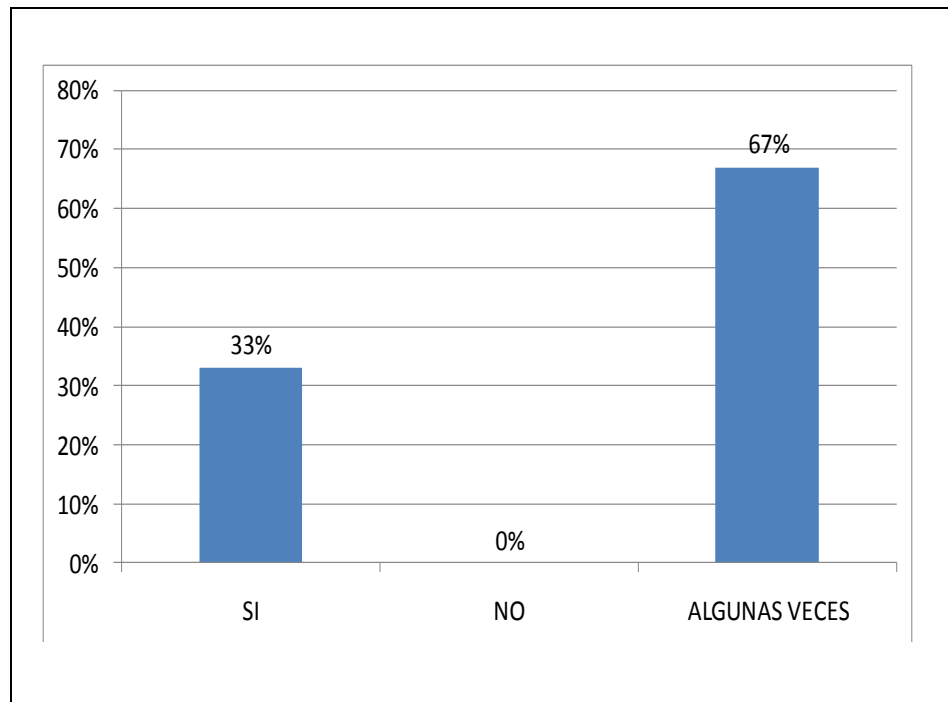
5. Percibe la práctica de solidaridad entre el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de los Directores Educativos no observan solidaridad entre el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, y el 67% de ellos percibe algunas veces la unión de esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

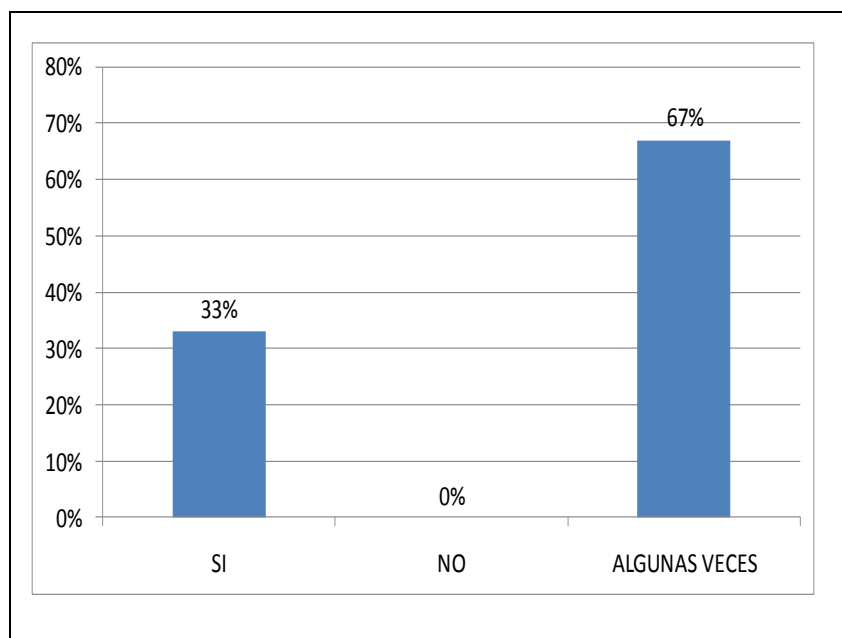
6. Usted ha sido atendido (a) adecuada y oportunamente cuando ha requerido los servicios de la institución.



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de los encuestados consideran que les han atendido de manera adecuada y oportuna en sus gestiones y el 67% que algunas veces, por lo que se considera que el personal no se esfuerza por resolver o atender de manera adecuada a los usuarios.

7. Considera usted que como usuario(a) le han resuelto con prontitud las gestiones solicitadas.

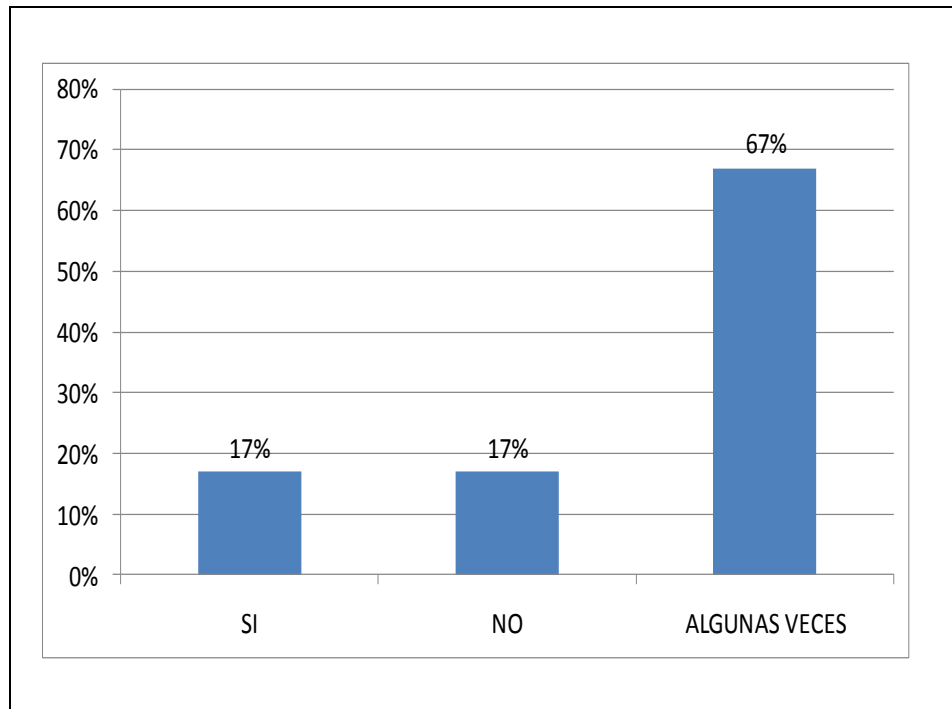


Fuente: Elaboración propia.

La minoría de los encuestados considera que les han resuelto con prontitud las gestiones solicitadas y el 67% algunas veces por lo que se considera que el personal no se esfuerza por resolver de manera pronta las gestiones solicitadas por los usuarios.



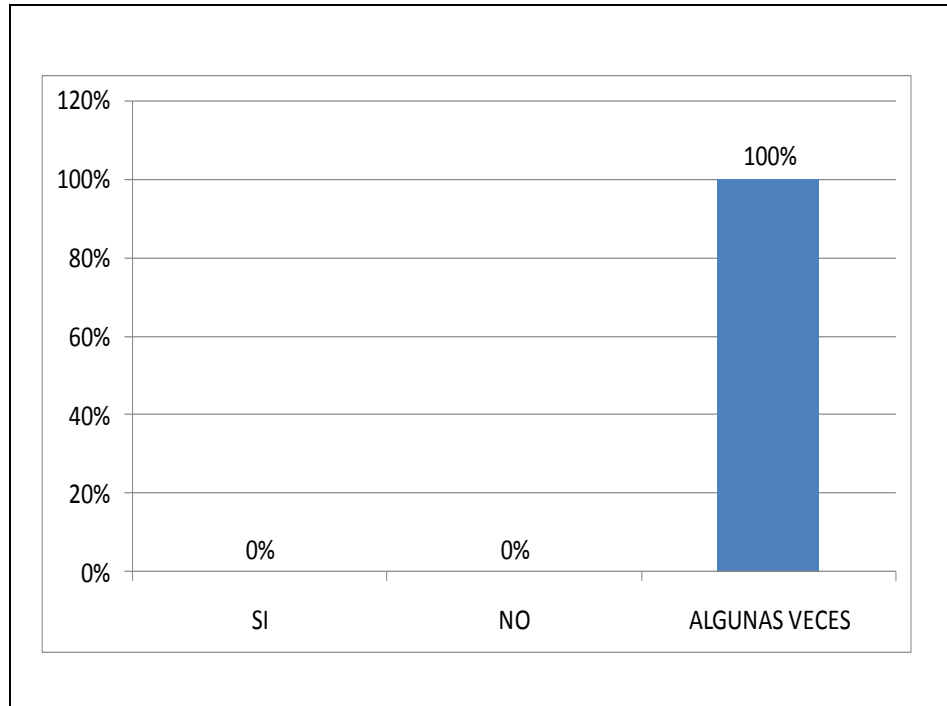
8. Ha observado usted que la carga de trabajo en el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, está distribuida de manera equitativa.



Fuente: Elaboración propia.

El 17% de los directores-as educativos observan que sí hay carga de trabajo del personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, mientras que el 17% manifiesta que no.

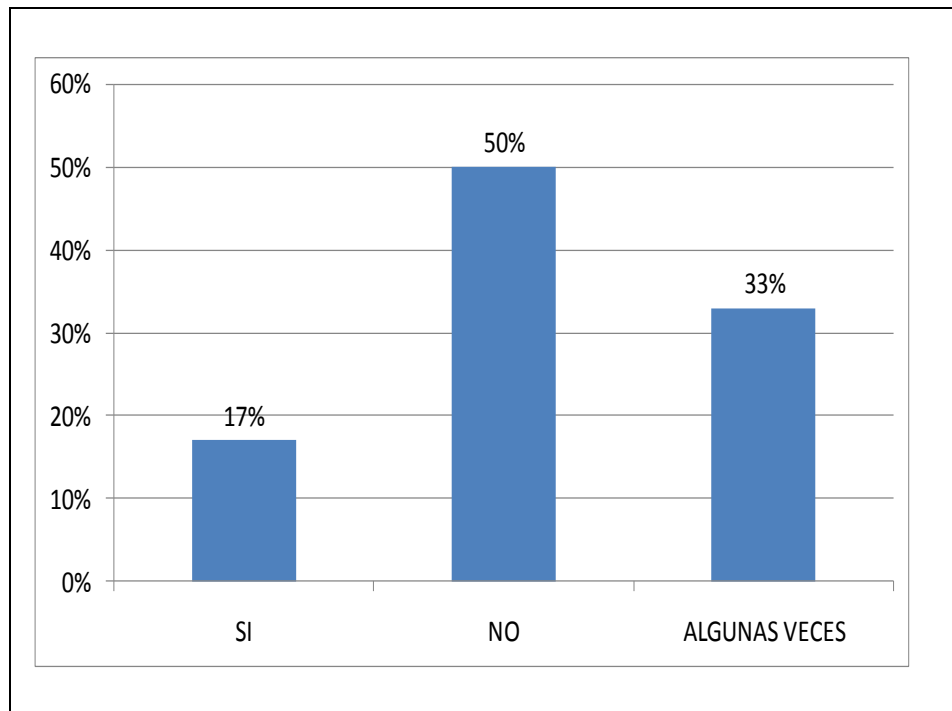
9. Ha presentado denuncias en alguna instancia por ser atendido (a) de manera inadecuada en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los directores educativos 100% ha presentado algún tipo de denuncias por haber sido atendido inadecuadamente por el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, se presume que la falta de cultura de denuncia que existe en el país se pone de manifiesto, al contrastar la información con las otras gráficas.

10. Considera que el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente contribuye para alcanzar la visión institucional.



Fuente: Elaboración propia.

El 17% de los directores-as educativos consideran que el comportamiento del personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, contribuye para alcanzar la visión institucional, el 50% que no y el 33% de los encuestados, evidencian que algunas veces, por lo que se necesita hacer un esfuerzo para mejorar la participación en beneficio de la visión de esta dependencia estatal.

## Conclusiones

1. La práctica de la Ética en el contexto de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, necesita fortalecerse para mejorar la atención de los usuarios tanto a nivel interno y externo.
2. La conducta ética de servicio que manifiesta el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, en la atención a los usuarios en las diferentes gestiones que realizan, debe ser orientada a alcanzar la calidad del servicio.
3. La inducción laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, es necesaria para desarrollar las competencias en el marco de la ética y las buenas costumbres en la gestión administrativa.

## Recomendaciones

1. El personal que integra la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, debe ser capacitado en el contexto de la ética para servir al usuario, y responder al fin de la administración pública que es procurar el bien común.
2. El personal que atiende en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, debe ser capacitado en el área de servicio y atención al cliente para fomentar el desarrollo de valores éticos en su desempeño laboral, ajustándose a la filosofía institucional.
3. Se debe implementar un programa de inducción laboral para todo el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, en actividades de capacitación permanente.

## Bibliografía

1. Asamblea Nacional Constituyente. (Mayo 1985) Constitución Política de la República de Guatemala C.A.
2. Congreso de la República de Guatemala (2001) Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, Decreto 72-2001. Guatemala, C.A.
3. Congreso de la República de Guatemala. (1968). Ley de Servicio Civil, Decreto Legislativo 17-48. Guatemala, C.A.
4. Congreso de la República de Guatemala. (Enero 1991). Leyes de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91. Guatemala, C.A.
5. MINEDUC. (Septiembre 2009). Recopilación de Leyes Educativas. Guatemala, C.A.
6. Sabino, Carlos. (1997). Metodología de la Investigación. Caracas: Editorial Panapo.
7. Tamayo y Tamayo, Mario. (1997). El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Editorial.
8. Vice Presidencia de la República de Guatemala. (1996). Acuerdo Gubernativo No. 165-96, Creación de las Direcciones Departamentales de Educación. Guatemala, C.A.
9. Zúñiga Diéguez, Guillermo. (2009). Técnicas de Estudio e Investigación. Guatemala.
10. Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
11. Enciclopedia Multimedia Microsoft Encarta (2001) Deluxe. Microsoft Corporation, USA.
12. Menéndez, Aquiles. Ética Profesional. Editorial Herrero Hermanos, México, (1967)
13. Cribbin J, James. Dirección Administrativa Eficaz. Editorial C.E.C.S.A. México, (1972).
14. Utz, Arthur Freodolin. Manual De Ética. Editorial Herber, Barcelona, (1972)

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Cronograma de actividades**

No.	Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Organización del equipo de trabajo																												
2	Definición de tema a investigar																												
3	Presentación y aprobación del plan de investigación																												
4	Elaboración del Marco Teórico y Marco Metodológico.																												
5	Presentación y revisión del Marco Teórico Legal y Marco Metodológico.																												
6	Presentación y aprobación de anteproyecto de investigación																												
7	Elaboración y presentación de instrumentos de investigación para revisión																												
8	Validación de instrumentos																												
9	Aplicación de instrumentos																												
10	Tabulación y Análisis de datos																												
11	Elaboración y presentación del marco operativo y conceptual																												
12	Redacción de informe de Pasantía																												
15	Edición final de Informe de Pasantía																												
16	Presentación, revisión y aprobación final de informe de pasantía																												
17	Entrega del Informe Final de Pasantía																												



## Anexo 2 Instrumentos



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Maestría en Gerencia Educativa

### Presentación:

Los estudiantes de Maestría en Gerencia Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Panamericana, se proponen realizar un trabajo de investigación que tiene por objetivo establecer el comportamiento ético en la gestión administrativa de las Direcciones Departamentales de Educación del departamento de Guatemala.

Nivel de aplicación: DIRECTOR(A) DEPARTAMENTAL

Se le agradece dar respuesta a las interrogantes planteadas sobre el tema, marcando X en el cuadro correspondiente justificando su respuesta.

1. El personal de la institución es puntual en el desempeño de sus funciones.

SI  NO  ALGUNOS

¿Por qué?

---

---

---

2. Observa honestidad en las actitudes del personal de la institución.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

3. El personal asume responsablemente las consecuencias de sus actos.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

4. Se mantiene discreción por parte del personal en el resguardo de información.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

5. Se percibe la práctica de solidaridad entre el personal de la institución.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

6. Se atiende adecuada y oportunamente a los usuarios que requieren los servicios de la institución.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

7. Se resuelve con prontitud las gestiones realizadas por los usuarios

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

8. Está distribuida equitativamente la carga de trabajo al personal de la institución.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

9. Ha recibido denuncias de los usuarios por ser atendidos en forma inadecuada (prepotencia, abuso de autoridad, otras)

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

10. El personal de la Dirección Departamental de Educación de Guatemala contribuye para alcanzar la visión institucional.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Maestría en Gerencia Educativa

**Presentación:**

Los estudiantes de Maestría en Gerencia Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Panamericana, se proponen realizar un trabajo de investigación que tiene por objetivo establecer el comportamiento ético en la gestión administrativa de las Direcciones Departamentales de Educación del departamento de Guatemala.

Nivel de aplicación: SUPERVISOR-A

Se le agradece dar respuesta a las interrogantes planteadas sobre el tema, marcando X en el cuadro correspondiente justificando su respuesta.

1. Cuando visita la Dirección Departamental de Educación, ha observado que el personal es puntual en el desempeño de sus funciones.

SI  NO  ALGUNOS

¿Por qué?

---

---

---

2. Observa honestidad en las actitudes del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

3. De acuerdo a su experiencia, considera que el personal asume responsablemente las consecuencias de sus actos.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

4. Considera usted que se mantiene discreción en el resguardo de información por parte del personal de la Dirección Departamental de Educación.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

5. Se percibe la práctica de solidaridad entre el personal de la institución.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

6. Usted ha sido atendido(a) adecuada y oportunamente cuando ha requerido los servicios de la institución.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

7. Considera usted que como usuario(a) le han resuelto con prontitud las gestiones solicitadas.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

8. Ha observado usted que la carga de trabajo en el personal de la Dirección Departamental de Educación, está distribuida de manera equitativa.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

9. Por las funciones que usted desempeña, se ha enterado de usuarios que hayan presentado denuncias por ser atendidas de manera inadecuada en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

10. Por su experiencia de trabajo, considera que el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente contribuye para alcanzar la visión institucional.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Maestría en Gerencia Educativa

**Presentación:**

Los estudiantes de Maestría en Gerencia Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Panamericana, se proponen realizar un trabajo de investigación que tiene por objetivo establecer el comportamiento ético en la gestión administrativa de las Direcciones Departamentales de Educación del departamento de Guatemala.

Nivel de aplicación: DIRECTOR-A

Se le agradece dar respuesta a las interrogantes planteadas sobre el tema, marcando X en el cuadro correspondiente justificando su respuesta.

1. Cuando visita la Dirección Departamental de Educación, ha observado que el personal es puntual en el desempeño de sus funciones.

SI  NO  ALGUNOS

¿Por qué?

---

---

---

2. Observa honestidad en las actitudes del personal que labora en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

3. Cuando ha sido atendido(a), considera que el personal asume responsablemente las consecuencias de sus actos.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

4. Considera usted que se mantiene discreción en el resguardo de información por parte del personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

5. Percibe la práctica de solidaridad entre el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

6. Usted ha sido atendido(a) adecuada y oportunamente cuando ha requerido los servicios de la institución.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

7. Considera usted que como usuario(a) le han resuelto con prontitud las gestiones solicitadas.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

8. Ha observado usted que la carga de trabajo en el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, está distribuida de manera equitativa.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

9. Ha presentado denuncias en alguna instancia por ser atendido (a) de manera inadecuada en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---

10. Considera que el personal de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, contribuye para alcanzar la visión institucional.

SI  NO  ALGUNAS VECES

¿Por qué?

---

---

---

---