# GESTIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO

## Módulo 3: Dirección Ejecutiva

## Módulo 4: Coordinación

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

Amigos ESCAES Perú

XUNTA DE GALICIA

cooperaciongalega

Título:
**Gestión para el Desarrollo sostenido.**
**Módulo III: Dirección Ejecutiva**
**Módulo IV: Coordinación**

Autora:
**María Coronado Rivera**
**Nely Coronado Rivera**

Editado por:
**© Escuela Campesina de Educación y Salud. Sr. Cautivo de Ayabaca - ESCAES**
Jr. Junín 589 – Magdalena del Mar – Lima 17
Telf.: 4613047 Telefax: 4622572

Editoras responsables:
**Mg. Delicia Coronado Rivera,**
**Dra. María del Carmen Parrado Novoa**

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº: 2009-07067**

Primera edición.
2009 Mayo, Lima - Perú

Impreso en:
**Gráfica Harster E.I.R.L.**
Calle Renán Elías N° 256 – San Miguel

Este documento ha sido financiado la Xunta de Galicia, la Cooperación Galega y Amigos ESCAES Perú

Se permite la reproducción parcial o total del presente documento reconociendo los créditos correspondientes.

## INDICE

INTRODUCCION ..... 4

MÓDULO III

1. DIRECCIÓN EJECUTIVA ..... 5
   1.1. REALIDAD ORGANIZACIONAL Y/O EMPRESARIAL ..... 5
   1.2. DIRECCIÓN EJECUTIVA ..... 5
   1.3. TOMA DE DECISIONES ..... 6
      1.3.1. PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES ..... 6
      1.3.2. EVALUACIONES DE ALTERNATIVAS ..... 7
      1.3.3. ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS ..... 7
      1.3.4. REGLAS PARA TOMAR DECISIONES ..... 8
      1.3.5. TIPOS DE DECISIONES ..... 9

2. DELEGACIÓN DE FUNCIONES ..... 10
   2.1. EL ARTE DE DELEGAR EN LA ORGANIZACIÓN ..... 10
   2.2. GUÍAS PARA EVITAR UNA MALA DELEGACIÓN ..... 11

3. DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD ..... 12
   3.1. FACTORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD ..... 13

4. LA DESCONCENTRACIÓN ..... 14

MÓDULO IV

COORDINACIÓN ..... 15

1. QUÉ ES LA COORDINACIÓN ..... 15
   1.1. LA COORDINACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PARTICIPACIÓN ..... 16
   1.2. CÓMO PLANEAR LA COORDINACIÓN ..... 17
   1.3. ¿POR QUÉ PUDE SER DIFÍCIL LA COORDINACIÓN? ..... 20
   1.4. PRINCIPIOS PARA LOGRAR LA COORDINACIÓN ..... 22
   1.5. LOS COMITÉS ..... 24
   1.6. EQUIPOS ..... 24

BIBLIOGRAFIA ..... 26

# INTRODUCCION

ESCAES pone en tus manos este fascículo que contiene los módulos de Dirección Ejecutiva y Coordinación.

La Coordinación desempeña un rol importante porque articula, relaciona las instancias y las diferentes acciones que se dan en la organización, comunicándolas oportunamente fortaleciendo el trabajo y el clima organizacional, facilitando la toma de decisiones.

Sin Coordinación se originaría un caos dentro de la organización, por ello es importante fortalecer mecanismos que nos permitan establecer una gestión de coordinada eficiente y efectiva.

La coordinación requiere de un esfuerzo persistente que aporta al trabajo logros de sus metas que benefician a la organización.

Nely Coronado Rivera

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

# MODULO III

# DIRECCIÓN EJECUTIVA

## 1.1. REALIDAD ORGANIZACIONAL Y/O EMPRESARIAL.

- Los problemas más importantes en la empresa, como organización humana, no son los tecnológicos, sino los antropológicos y los sociológicos.
- Por tanto, hay que tener una visión humanista de la empresa:
  - Análisis de las organizaciones humanas
  - El fundamento de la toma de decisiones
  - Análisis de la acción humana
- Lo más importante no son los resultados, sino la forma de lograrlos.
- Si las decisiones empresariales no se fundamentan en la persona, acabarán haciendo fracasar a la organización:

Incapacidad de dirigir bien cuando no se entiende que son esas personas a las que hay que dirigir y orientar para cambiar la realidad obteniendo resultados. Esto es la labor directiva.

## 1.2 DIRECCIÓN EJECUTIVA.

- Toma decisiones.
- Delega funciones.
- Desconcentra, Descentraliza.

Ejecuta los planes de acuerdo a la estructura organizacional, motiva, comunica y supervisa al grupo social. Contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.

## 1.3. TOMA DE DECISIONES:

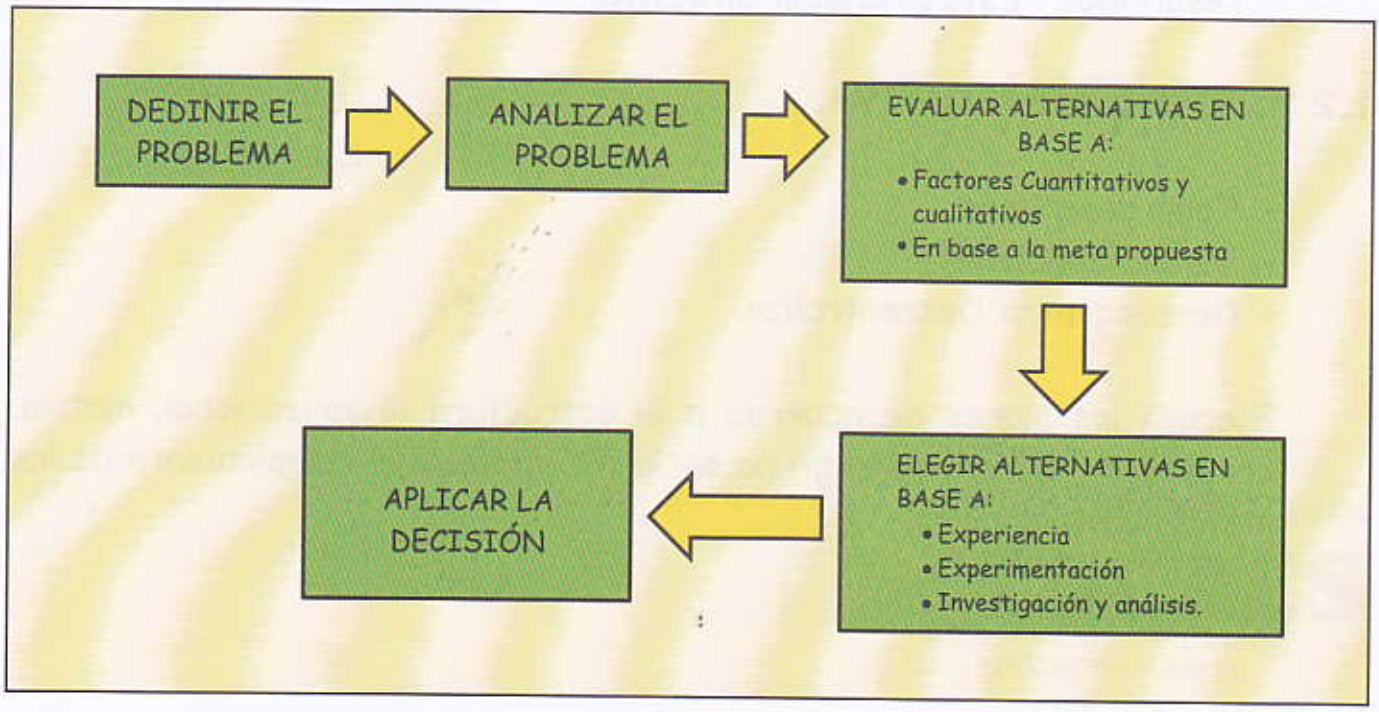
Es el proceso por medio del cual se elige un curso de acción o una actividad con el fin de resolver un problema específico o una serie de problemas.

Tomar decisiones es una de las responsabilidades principales del director, muchos de los problemas que se le presentan se pueden resolver mediante procesos rutinarios; otros serán cuestión de política. En las organizaciones se pueden identificar dos tipos de decisiones:

**Programadas**
Son las que se aplican a problemas estructurados o rutinarios, este tipo de decisiones se usa para trabajos frecuentes, se basan principalmente en criterios previamente establecidos, es una toma de decisiones por precedentes.

**No Programadas.**
Se aplican en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no repetitiva.

### 1.3.1. procesos de toma de decisones



### 1.3.2. Evaluación de Alternativas.

Factores Cuantitativos y Cualitativos.

**Cuantitativos.**

Son factores que pueden medir en términos numéricos, como el tiempo y los costos.

**Cualitativos.**

Son aquellos que resultan difíciles de medir numéricamente, como es el caso de la calidad en el trabajo, Las relaciones humanas y el ambiente interno y externo.

### 1.3.3. Elección de Alternativas

**Experiencia.**

Se analizan situaciones pasadas, parecidas a las que se están presentando para tomar la decisión correcta, aunque se analiza lo bueno y lo malo de cada situación.

**Experimentación.**

Es una forma de escoger entre alternativas, probando una de ellas y ver que ocurre es la opción más costosa y riesgosa.

**Investigación y Análisis.**

Para solucionar un problema es necesario comprenderlo, por lo tanto implica la búsqueda de relaciones entre las variables, o situaciones inconstantes.

Directora de ESCAES, con las Asociaciones de pescadores, realizan análisis de la problemática de la Bahía de Sechura, para la toma de decisiones.

### 1.3.4. Reglas para tomar Decisiones

1. Es necesario estar alerta de la existencia de un problema para tomar una decisión.

2. Tomarse el tiempo necesario para actuar y reflexionar sobre lo que se va a decidir.

3. Fijar las prioridades para cada solución puesto que no todas tienen la misma urgencia.

4. Siempre es conveniente contar con una decisión sustituta.

5. No ahondar ni prolongar demasiado, pues toda decisión debe ser oportuna y con la información que se tenga en el momento.

## 1.3.5. Tipos de Decisiones

| TIPO | | CONCEPTO |
|---|---|---|
| SEGÚN NIVELES | Estratégico | Corresponde al más alto nivel y están referidas a objetivos y políticas institucionales. |
| | Administrativo | Tomadas en los niveles directivos o gerenciales referidas a la gestión de recursos. |
| | Operativos | Orientados a mejorar. Cambiar o reajustar procedimientos, técnicas o métodos de enseñanza aprendizaje. |
| SEGÚN PARTICIPACIÓN | Autocrática | Tomada por una sola persona, sin participación de subalternos |
| | De Consulta | Se participa el problema a los subordinados pero se reserva el derecho de decidir. |
| | De Grupo | Se comparte el problema y en consenso se procura una solución. |
| | Delegada | Se delega a un subordinado o grupo la responsabilidad de resolver el problema. |
| SEGÚN PROBABILIDAD DE LOS RESULTADOS | De Certeza | Cuando los resultados son previsibles. Se cuenta con información confiable y precisa |
| | De Riesgo | Cuando existe cierta posibilidad de prever los resultados, por no poseer toda la información necesaria |
| | De Incertidumbre | Cuando no existe probabilidad alguna de prever resultados, estos son totalmente desconocidos. |

## 2. DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

Delegar es más que solamente transferir trabajo. Significa involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados, darle a alguien la libertad para tomar decisiones de cómo lograr alcanzar esos resultados.

Para delegar es preciso considerar los siguientes momentos o pasos:

- Análisis de las responsabilidades
- Identificación de las áreas claves.
- Toma de decisiones sobre qué debemos delegar.
- ¿A quién delegar?
- Actitudes del que asume el delegatario.

### 2.1. El Arte de delegar en la Organización

Para delegar se debe tener en cuenta las actitudes personales:

Debe haber receptividad, dar una oportunidad a las ideas de los demás, aceptar con agrado las decisiones que la persona designada haya tomado.

Voluntad de dejar hacer. Surge la ley de la ventaja administrativa comparativa (tenemos que dejar que el personal tome decisiones).

Hay que admitir los errores ajenos, el supervisor observa los errores y debe dialogar con el personal para evitar incurrir en lo mismo.

Se debe tener confianza en los empleados. Cuando se delega la autoridad a alguien, tiene que hacerlo confiando en ese empleado.

Retroalimentación: El que delega la autoridad debe asegurarse de que el delegado está usando esa autoridad para cumplir las metas y los objetivos.

Coordinadora General de ESCAES, capacita a representantes de organizaciones pesqueras sobre el arte de delegar funciones.

## 2.2. Guías para evitar una mala delegación

Se deben definir cuales son las tareas y delegar la autoridad según los resultados esperados.

Se deben escoger a las personas idóneas para cada tarea y que se integren con el resto del personal de la empresa.

Se deben mantener abiertas las líneas de información, ya que no se delega toda la autoridad y tampoco se delega toda la información.

Se deben establecer controles apropiados, lo mejor es establecer unos controles amplios y más que interferir es mejor señalar cuales son las desviaciones.

Premiar a las personas que deleguen bien, tanto a las que delegan la autoridad como a las que aceptan la autoridad.

## 3. DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. En la medida en que no se delega autoridad, se centraliza.

La descentralización implica algo más que delegación; es reflejo de una filosofía de la organización y de su dirección. Supone la cuidadosa selección de cuáles decisiones desplazar a niveles inferiores de la estructura organizacional y cuales otras retener en la cima, una política de descentralización tiene efectos en todas las áreas de la administración y puede vérsele como elemento esencial de un sistema administrativo.

Características de la descentralización:

- Hay un traslado de competencias desde la administración central a nuevos miembros de la organización.
- Se le asigna un patrimonio propio y una gestión independiente de la administración central.
- La Dirección ejerce tutela sobre estos.
- La descentralización refuerza el carácter democrático y el principio de participación.

Miembros de la organizaciones capacitados, reflexionan sobre la importancia de la tomar decisiones.

## 3.1. Factores que determinan el grado de Descentralización de la Autoridad.

**Costo de la Decisión:**

El costo puede calcularse mediante el prestigio de la compañía, su posición competitiva o la moral de sus empleados.

**Uniformar Políticas:**

Permite tratar equitativamente a los clientes en lo referente a calidad, precio, entrega y servicio a los clientes; que se estandaricen las políticas de Relaciones Públicas.

**Filosofía Administrativa.**

Mantener eficiencia y disciplina y permitir al mismo tiempo que los individuos se expresen y ejerzan su iniciativa.

**Disponibilidad de Administradores.**
Para que los superiores puedan delegar deben contar con administradores calificados a los cuales ceder autoridad.

**Técnicas de Control.**
Son utilizadas por los administradores de cualquier nivel para delegar autoridad y comprobar que el desempeño responde a los planes.

## 4. LA DESCONCENTRACIÓN

Es una técnica administrativa que consiste en la transferencia de la titularidad y el ejercicio de una competencia que las normas le atribuyan como propia a un órgano administrativo.

La propia norma que atribuya la competencia habrá de prever los requisitos y términos de la desconcentración así como la propia posibilidad de su ejercicio. La desconcentración se realizará siempre entre órganos jerárquicamente dependientes y en sentido descendente.

En virtud de la desconcentración, una unidad organizativa puede realizar una o ambas de las siguientes acciones:

Crear órganos para ubicarlos fuera del lugar sede del organismo sin afectar la unidad organizativa. A esto se denomina desconcentración orgánica.

Delegar atribuciones desde un órgano que los concentra hacia otro u otros órganos de la misma unidad organizativa. A esto se denomina desconcentración funcional

# MODULO IV

# COORDINACIÓN

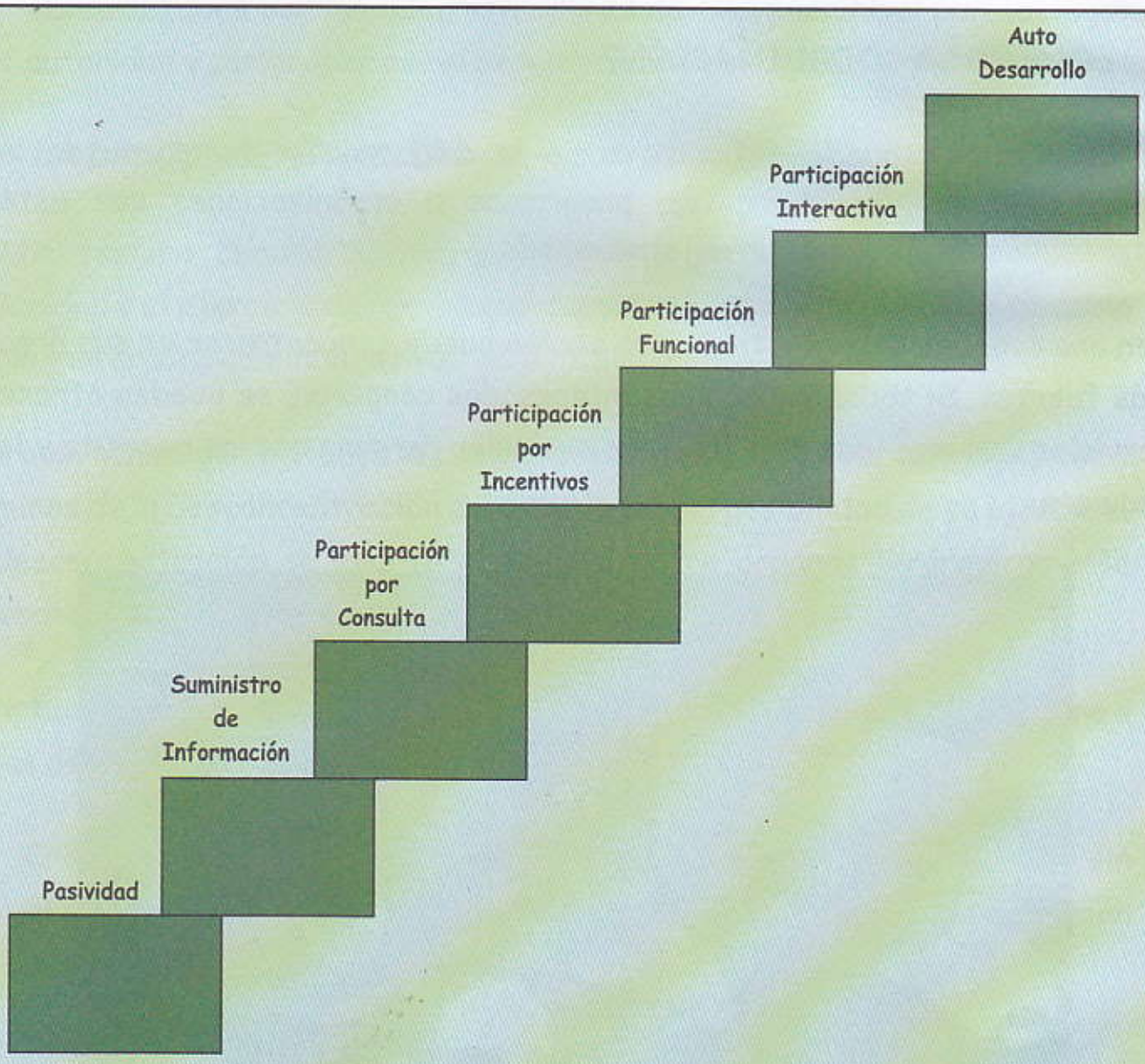
## 1. ¿QUÉ ES LA COORDINACIÓN?

La coordinación puede definirse como la colaboración de alguno de los integrantes de departamentos, programas u organizaciones que estén interesados en el logro de un objetivo común.

Con una coordinación efectiva, cada equipo puede concentrarse en sus áreas más fuertes. Si todos los equipos interesados cooperan, se pueden ofrecer servicios variados y de alta calidad a cualquier persona que los necesite y los requiera.

## 1.1. La Coordinación y su relación con la Participación

La participación es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grado de inclusión en el proceso de desarrollo, por ello les presentamos la escalera de la participación.




En esta escalera vemos que lo que determina realmente la participación de la gente es el GRADO DE DECISIÓN que tienen en el proceso. Esto es válido tanto en las relaciones entre los miembros de la comunidad y la institución de desarrollo como dentro de las organizaciones comunales.

Podemos tratar de subir paso a paso la escalera de la participación. El éxito dependerá del GRADO DE ORGANIZACIÓN de la gente, de la FLEXIBILIDAD DE LA INSTITUCIÓN (y sus donantes) y de la DISPONIBILIDAD de todos los ACTORES empezando por los técnicos que deben modificar ciertas actitudes y métodos de trabajo.

## 1.2. Cómo planear la Coordinación

**¿Por qué es importante la coordinación?**

Es importante coordinar los programas y las distintas actividades que interesan a la organización para ofrecer servicios diversos. Los beneficios que se obtienen con la coordinación, generalmente superan las dificultades para establecer mecanismos de coordinación efectivos. Algunas de las ventajas son las siguientes:

**¿Cómo la coordinación puede beneficiar a la organización?**

- **La coordinación permite una administración eficiente y efectiva de**
  - Personal
  - Equipos, suministros y locales
  - Financiamiento
  - Servicios ofrecidos
  - Conocimientos, experiencias y habilidades
  - Resultados de evaluación e investigación
  - Actividades y materiales educativos
  - Acceso a grupos de usuarios activos o potenciales
- **La coordinación mejora los servicios:** Compartiendo el propósito común de prestar servicios de la más alta calidad posible a la población. Para cumplir con este objetivo, un grupo de organizaciones puede trabajar en conjunto, cada una en su área más fuerte.

  Por ejemplo, una organización quizá sea la mejor en dar servicios a adolescentes, otra suministra materiales, otra puede ser la organización más adecuada para trabajar en una región en particular,

etc. así, las organizaciones pueden:

- Tener programas más efectivos que cubran un mayor número de personas;
- Llegar a nuevos y diferentes grupos de clientes;
- Detectar cualquier deficiencia en los servicios;
- Crear un programa de planificación más amplio y con mayor impacto.

- **La coordinación crea confianza y minimiza la competencia y los conflictos entre las sucursales o dependencias que ofrecen servicios:** Los beneficios serán mayores si los grupos interesados trabajan como una unidad. Cuando identifican y discuten problemas y preocupaciones comunes, las organizaciones entienden que no luchan solas y que es una ventaja para ellas trabajar unidas.

- **La coordinación hace que se comparta información y se aprenda de la experiencia de otros:** Al compartir información una organización puede evitar cometer errores, aprende de los problemas y éxitos que otras tuvieron y evita de realizar actividades innecesarias.

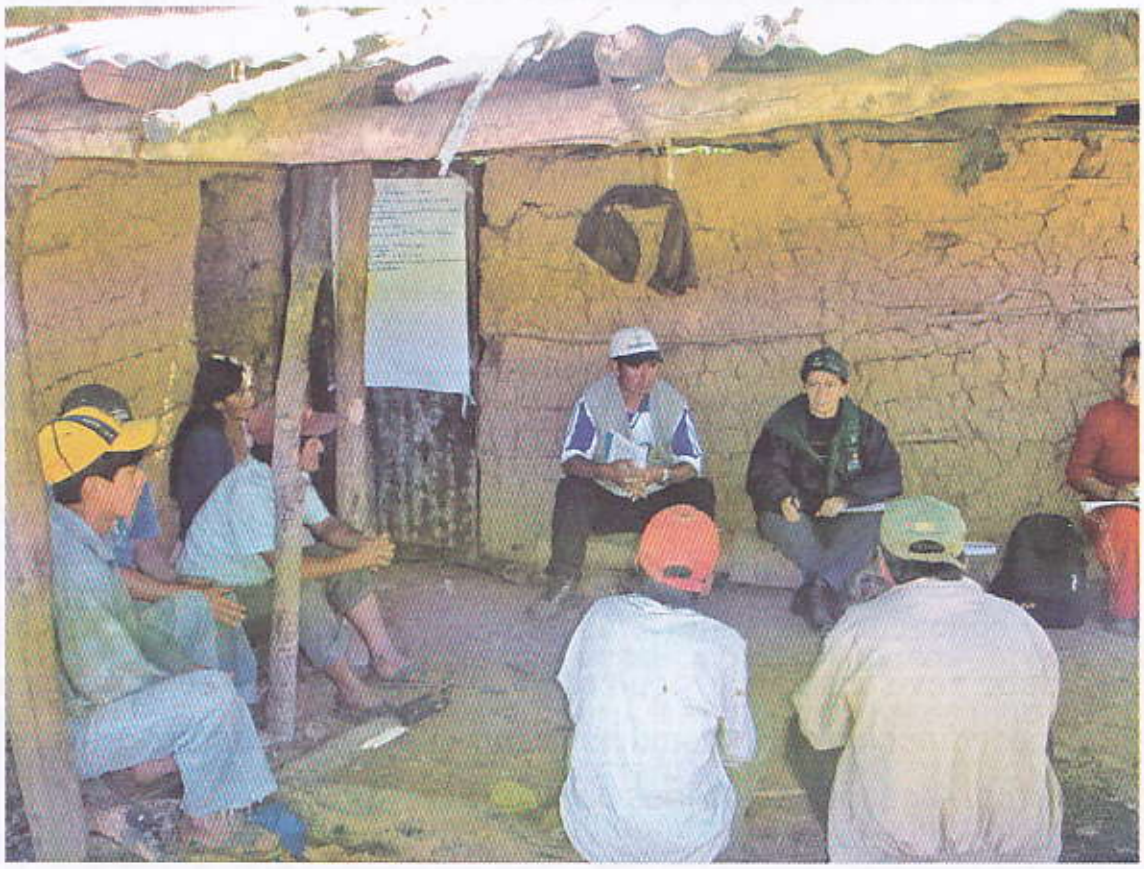
- **La coordinación reduce o elimina la duplicidad o las deficiencias en los servicios:** Cuando una organización conoce exactamente lo que las otras instituciones están haciendo, no gasta sus recursos o esfuerzos en un servicio que otra entidad ofrece adecuadamente, ni negará un servicio necesario al asumir que otro grupo lo está proporcionando.

- **La coordinación amplía la cobertura de las actividades:** Cuando las organizaciones coordinan entre sí, es posible asignar actividades a las entidades que están mejor calificadas para realizarlas, evitando así la duplicación de servicios. Esto permite mayor disponibilidad tanto de personal como de fondos para realizar nuevas actividades ampliando

así la cobertura de los servicios ofrecidos.

- **La coordinación unifica las políticas:** Es más fácil coordinar cuando todos los programas operan bajo políticas similares. La interacción entre las organizaciones se vuelve mucho más fácil cuando se unifican las políticas, tales como la selección de los usuarios, los métodos recomendados, normas, registro.

- **La coordinación brinda mayor cohesión y fuerza:** Cuando todas las agencias que ofrecen servicios se manifiestan al unísono, es más factible que sean escuchadas, respetadas y que obtengan una mejor respuesta.



Directora, ESCAES, compartiendo un propósito común con organización de Productores orientados a mejorar la calidad de sus productos agropecuarios.

## 1.3. ¿Por qué puede ser difícil la coordinación?

Si, en teoría, la coordinación es necesaria y deseable y generalmente arroja resultados positivos, ¿por qué es tan difícil practicarla? Existen varios problemas potenciales que enfrentar:

**Conflictos institucionales:** Algunas organizaciones pueden interpretar la coordinación como una amenaza a la función o responsabilidad que cumple en ese momento, o como una pérdida de autonomía institucional o finalmente como una renuncia a su papel de líder. Estos temores se presentan en todas las organizaciones, pero sobresalen en las más nuevas o débiles o en un ambiente particularmente frágil y volátil. Sin embargo, cuando hay confianza y necesidad, los riesgos se reducen frente a los beneficios potenciales que trae consigo la coordinación.

**Necesidad de liderazgo:** La coordinación ocurrirá solamente cuando alguien la haga posible. Se requiere de un esfuerzo persistente. Dirigir la coordinación, brinda a la organización la oportunidad de tomar el liderazgo. Al hacer esto, es necesario recordar que se logrará mayor efectividad si se guía el proceso en vez de tratar de controlarlo.

**Pasividad cuando se requiere acción:** Consiste en organizar las primeras reuniones alrededor de temas de difícil solución por largo tiempo y que requieren resolución y acción. Cuando se llega a un acuerdo, hay que ponerlo por escrito y asegurarse que todos entiendan lo que tienen que hacer y conozcan qué beneficios específicos resultarán de esa reunión. Esto debe revisarse en la siguiente reunión. La gente comenzará a creer en la coordinación y a promoverla activamente cuando vea resultados concretos. Algunos resultados podrían ser:

- Acuerdos sobre prioridades y estrategias.
- Programas de capacitación conjunta para entidades que ofrecen servicios.

- Visitas de supervisión integradas.
- Materiales de capacitación.
- Acuerdos a nivel operacional local sobre la división de responsabilidades y cómo serán compartidas.

**Falta de disposición para realizar un mayor esfuerzo:** La organización responsable de iniciar la coordinación, tendrá que hacer alguna investigación de campo, entender las diferentes perspectivas y preocupaciones y saber cómo alentar la participación de otras organizaciones. Esto requiere habilidad para la negociación, resolución de problemas y formación de equipos (con una comprensión de los intereses y las preocupaciones de los participantes). El desafío final consiste en lograr un consenso sobre un plan de coordinación.

**Miedo a ser utilizado:** Algunos administradores pueden tener temor de que otra organización pueda utilizarlos para su propio beneficio. Estas inquietudes pueden minimizarse mediante canales de comunicación para entender los intereses de las otras organizaciones.

**Reconocer los éxitos alcanzados:** Un esfuerzo exitoso de coordinación, merece el reconocimiento. Si se asegura desde el principio que todas las organizaciones recibirán los mismos meritos por cualquier buen resultado.

**Temor a revelar secretos o debilidades:** Algunas organizaciones pueden verse obligadas a compartir sus métodos e ideas innovadoras que fueron las que, según su perspectiva, les dieron ventajas sobre la competencia, o pueden creer que expondrán sus debilidades individuales o las de su división u organización. Estas preocupaciones sobre orgullo y competencia deben ser tomadas en cuenta.

El Director de la organización, en su condición de líder asume la principal

actividad coordinadora de la organización al procurar integrar las políticas y acciones de la organización en un todo coherente y armónico, motiva la vigencia de otros niveles de coordinación, en principio, separados de la gerencia principal.

**Coordinación Vertical**

Este principio establece un orden de ideas, los demás ejecutivos de la organización contraen la responsabilidad de ejercer su autoridad para lograr la coordinación de las actividades o funciones puestas a su cargo.

**Coordinación Horizontal**

Es el principio que acondiciona a todos y cada uno de los miembros del grupo hacia el objetivo común, asegurando de esta manera el máximo de eficiencia colectiva y de inteligencia en el logro del objetivo.

Esta coordinación puede manifestarse de diferentes maneras y niveles. Por ejemplo, la reunión de dos o más representantes, para tratar de coordinar la oferta y precios de sus productos, esto representa una coordinación horizontal, puesto que no predominará la autoridad como en la vertical, sino las ideas.

## 1.4. Principios para lograr la Coordinación.

Cuatros principios fundamentales para alcanzar un esfuerzo sincronizado y con ellos dio una de las mayores contribuciones que se han ofrecido en este importante campo.

**1. El Principio del Contacto Directo:**

Establece que la coordinación debe lograrse a través de relaciones colaterales u horizontales, para lo cual hay que tener un ambiente adecuado para el intercambio de ideas e iniciativas, para la toma de decisiones conjuntas y de manera eficiente mediante el contacto y comunicaciones personales

A través de este principio se establece implícitamente que la coordinación se logra en la primera instancia, no a través de formalismos, sino de un espíritu conciliador; además, debe comenzar de abajo hacia arriba.

**2. El Principio de La Coordinación en las Labores de Política y Planificación:**

Establece la conveniencia de lograr una armonización formal de criterios y de esfuerzos desde las etapas primarias.

Se reconoce en este principio la importancia de esas labores como guías de las realizaciones de la empresa o institución y las dificultades que se pueden presentar para coordinar las operaciones, si antes no ha habido un conocimiento y discusión sobre las metas políticas y los planes de trabajo.

**3. El Principio de la Reciprocidad:**

La coordinación es el resultado de la interrelacion de esfuerzos, y no un producto aislado.

La coordinación debe ser el objetivo interno de toda empresa e institución, ya que es a través de ella como se amalgaman todos los esfuerzos individuales.

**4. El Principio de la Coordinación como proceso ininterrumpido:**

Reconoce el dinamismo que tiene toda organización y la necesidad de que se hagan ajustes periódicos para mantener esa armonía de esfuerzos.

Participantes trabajan en equipo los principios para lograr una coordinación efectiva

## 1.5. Los Comités.

- Tienen grandes ventajas como medios de coordinación horizontal
- Permiten una participación libre de todas las personas que los constituyen, en la discusión y toma de decisiones de carácter técnico o normativo.
- El comité sirve para satisfacer propósitos coordinadores con el medio o lugar de intercambio de opiniones.
- Como instrumento administrativo permite constituir una unidad de criterio que servirá como medida para las actuaciones de sus diferentes participantes.

## 1.6. Equipos.

Es el número reducido de personas con habilidades complementarias

comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Pautas para formar equipos eficaces:

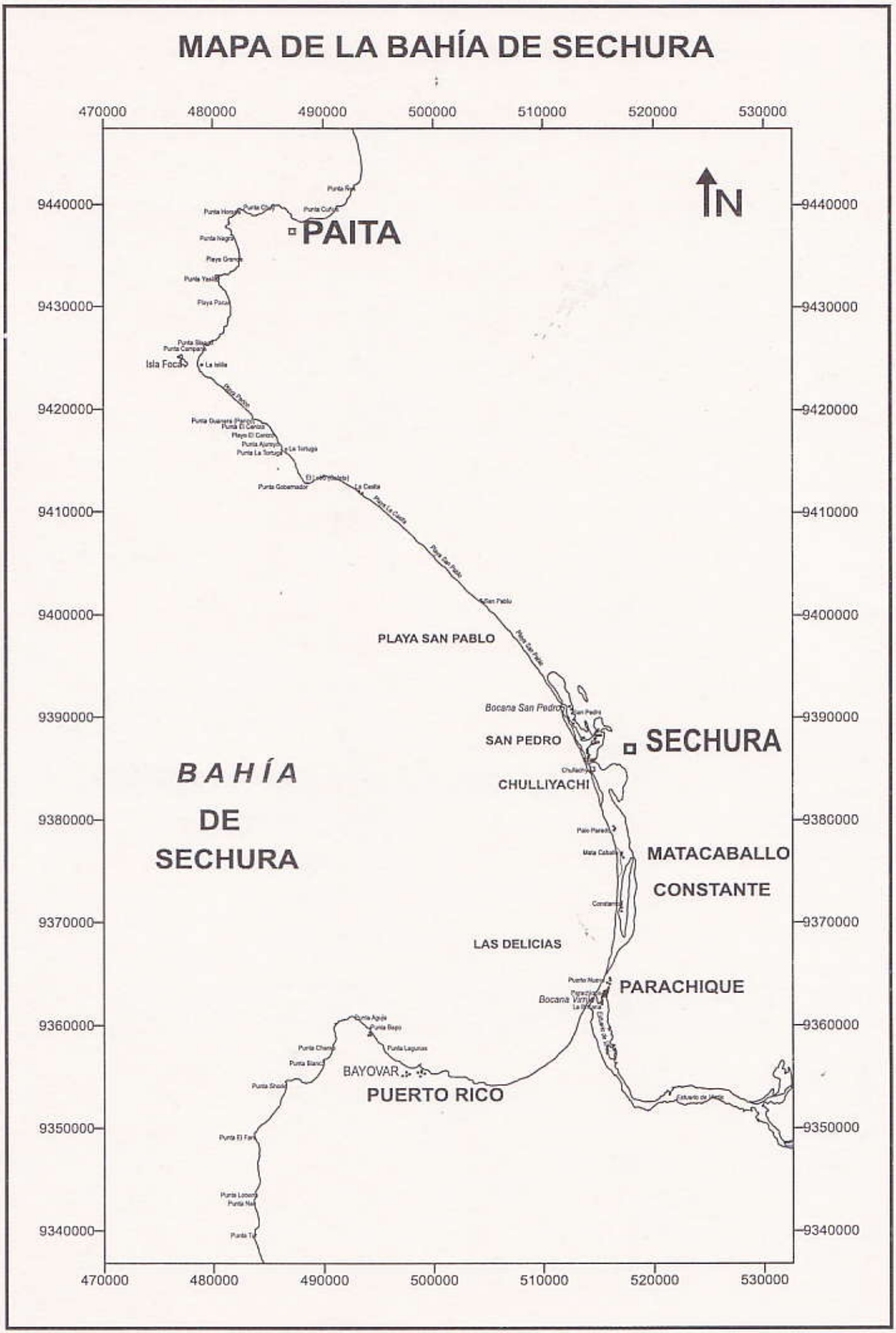
- Habilidad para promover la comunicación
- Habilidades funcionales o técnicas
- Habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones
- Habilidades para las relaciones humanas.

Debe normarse con reglas de conducta grupal, asistencia a las reuniones, confidencialidad, identificarse y compartir metas o tareas, ser evaluados y recompensados como grupo.

# BIBLIOGRAFIA


- KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz; Administración una Perspectiva Global, décima edición. Cap. IV. Mc Graw Hill Interamericana S.A., México 1994.
- STONER, James; FREEMAN, Edward; Gilbert, Daniel; Administración, Sexta edición.
- DIEZ de CASTRO, Administración de Empresas, editorial pirámide, Madrid, 1996.
- Hellriegel, Administración de Recursos Humanos.
- FERNANDEZ DÍAZ, María José; ALVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel; HERRERA RORANZO, Emiliano. La Dirección Escolar Ante los Retos del Siglo XXI, Editorial Síntesis S.A., 2002.
- ÁLVAREZ, Manuel; El Equipo Directivo - Recursos Técnicos de Gestión, Editorial Laboratorio Educativo, 2002.
- DIAZ DIAZ, Hugo; Instrumentos Para el Proceso de Cambios en la Gestión, Instituto Peruano de Administración de Empresas.
- FARRO CUSTODIO, Francisco; Planeamiento Estratégico Para Instituciones Educativas De Calidad, Editorial UDEGRAF S.A. Lima, Edición 2001.
- VARGAS VARGAS, Laura; BUSTILLOS DE NUÑEZ,GRACIELA;Tècnicas Participativas para la Educación Popular. Tomo I Octava edición Perú 2000.
- ISLA RIOS, Manuel; Gestión Educativa de Calidad. Editorial Palomino, 2006.
- PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com Visión pag. 6 y 8

# MAPA DE LA BAHÍA DE SECHURA



**Proyecto:**

"Manejo sostenible de recursos hidrobiológicos con desarrollo humano y social con pescadores extractores de mariscos y sus familias de la Bahía de Sechura. (Perú)".

**Ejecutan:**

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

**Financian:**

XUNTA DE GALICIA

cooperacióngalega

Amigos ESCAES Perú

**Sechura - Piura - Perú**
**2009**