



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los  
Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos,  
Región Piura, 2014

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor con mención en Administración de la educación

**AUTOR:**

Mg. Tamariz Núnjar, Hildegardo Oclides

**ASESORA:**

Dra. Espinoza Salazar, Liliana Ivonne

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ – 2014**

.....  
**Dra. María Sixtina Zapata Chapilliquen**

**PRESIDENTE**

.....  
**Dra. Esperanza León More**

**SECRETARIO**

.....  
**Dra. Liliana Ivonne Espinoza Salazar**

**VOCAL**

## DEDICATORIA

Por darme la vida y su fuerza emprendedora a mi Madre Doña María Minerva Núnjar Riega.

Por ayudar a transformar mi vida en el camino de la educación y del trabajo a mi Esposa Lilita Ivonne.

Por darle sentido a mi vida y al futuro a mi creación, mis hijos: Robert Hildebrant y Erick Giancarlo que superarán nuestras huellas.

## AGRADECIMIENTO

A Dios Padre por la fortaleza que nos da para continuar con su obra formativa en crecimiento y sabiduría.

A la docentes del programa de doctorado de la Escuela de Postgrado, por ofrecernos su entusiasmo y crear en nosotros nuevos horizontes de realización profesional alcanzables.

A los docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógico públicos del ámbito de la Región Piura, por el apoyo brindado.

Al espíritu de desarrollo del pueblo que encarna la Universidad César Vallejo, al brindar oportunidades al Magisterio Peruano para realizarse profesionalmente.

A los que dan su vida y hacen patria con la educación los grandes amautas peruanos y a todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron posible terminar con éxito.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Hildegardo Oclides Tamariz Núnjar estudiante del Programa de Doctorado en Administración de la Educación, identificado con DNI 0277631, con la tesis titulada Gestión de la calidad y liderazgo de directores de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Piura, octubre de 2014



Mg. Hildegardo Oclides Tamariz Núnjar

DNI 0277631

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada: "Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014". Esta tesis ha sido desarrollada con la finalidad de establecer la relación que existe entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico en los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Post Grado de la Universidad "César Vallejo" - Filial Piura, para obtener el grado académico de doctor en educación con mención en administración de las educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación, agradeciendo las sugerencias y correcciones al presente informe.

El Autor

## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vii
Índice	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Problema	37
1.2. Hipótesis	
1.3. Objetivos	
II. MARCO METODOLÓGICO	47
2.1 Variables	47
2.2 Operacionalización de variables	47
2.3 Metodología	47
2.4 Tipos de estudio	47
2.5 Diseño	48
2.6 Población, muestra y muestreo	48
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
2.8 Métodos de análisis de datos	51
III. RESULTADOS	53
IV. DISCUSIÓN	64
V. CONCLUSIONES	68
VI. RECOMENDACIONES	70
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	74
01. Artículo científico	
02. Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach: Variable gestión de la calidad	
03. Estadística de total de elemento	
04. Correlaciones test y retest	

05. Estadística de fiabilidad por el coeficiente de dos mitades de Guttman
06. Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach: Variable liderazgo pedagógico
07. Estadística de total de elemento
08. Estadística de fiabilidad por el coeficiente de dos mitades de Guttman.
09. Correlaciones
10. Ficha técnica del instrumento Cuestionario de Fisher tipo Likert para la variable Gestión de la calidad.
11. Matriz de validación.
12. Ficha técnica del instrumento Escala tipo Likert para la variable Liderazgo pedagógico.
13. Matriz de validación



## RESUMEN

La presente investigación respondió a la necesidad de conocer la gestión de calidad asociados al estilo de liderazgo pedagógico, en la conducción de las instituciones educativas de Educación Superior pedagógico Públicos de Piura, en tal sentido, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Público de Piura, 2014.

Para su desarrollo se ha utilizado el tipo de estudio de nivel correlacional, con método cuantitativo y diseño no experimental transversal. La hipótesis fue demostrar que existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Público de Piura, 2014. Por el número de docentes en educación superior la muestra fue considerada igual a la población no probabilística, intencionada y por conveniencia. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario de Fisher tipo Likert para la gestión de la calidad y la Escala tipo Likert para liderazgo pedagógico, que fue aplicada a 34 docentes. Para el análisis de los resultados se empleó estadísticos descriptivos básicos y el parámetro Coeficiente de Pearson, procesado a través del software SPSS.

Como parte del estudio se determinó que existe correlación entre la gestión de calidad y el liderazgo pedagógico de las instituciones educativas de educación superior en el ámbito de la región Piura, lo cual permite afirmar que la gestión de la calidad está asociada a la variable liderazgo pedagógico, para el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05.

Palabras Clave: Gestión de la calidad, Liderazgo, liderazgo pedagógico

## ABSTRACT

The present investigation answered to the need to know the quality management associated in the style of pedagogic leadership, in the conduction of the educational institutions of Top Education pedagogic Public of Piura, to this respect, it had as aim establish the relation that Pedagogic Public of Piura exists between the management of the quality and the pedagogic leadership of the Institutes of Top Education, 2014

For his development the type of level study has been in use correlacional, with quantitative method and not experimental transverse design. The hypothesis was to show that there is statistically significant relationship between quality management and instructional leadership of Institutes of Higher Education Teaching Public Piura, 2014. The hypothesis was to show that there is statistically significant relationship between quality management and instructional leadership of Institutes of Higher Education Teaching Public Piura, 2014. By the number of teachers in top education the sample was considered to be equal to the population not probabilistic, meaningful and by convenience. Since technology of compilation of information used the survey and since I orchestrate Fisher's questionnaire type Likert for the management of the quality and the test type Likert for pedagogic leadership, which was applied to 34 teachers. For the analysis of the results descriptive basic statisticians and the parameter used Coefficient of Pearson, processed across the software SPSS.

Since part of the study decided that correlation does exist between the management of quality and the pedagogic leadership of the educational institutions of top education in the area of Piura's department, which allows to affirm that the management of the quality is associated to variable pedagogic leadership, para el valor  $p = 0,000$  menor a  $0,05$ .

Key words: Management of the quality, Leadership, pedagogic leadership

## I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la gestión del conocimiento, la educación hoy en día adquiere relevancia cada vez mayor, debido a las exigencias de la sociedad cambiante, que demanda un servicio de calidad. En esa medida, las instituciones educativas ensayan propuestas de gestión tanto pedagógicas como institucionales, demandando de quienes dirigen capacidades gerenciales y de liderazgo. Una educación superior de calidad y pertinencia, que provea de técnicos y profesionales competitivos al país, es clave para sostener el proceso desarrollo económico y social en el que estamos todos involucrados en esta del conocimiento. En lo que respecta a la estructura de la oferta de educación superior, el Banco Mundial (2002), señala que:

Los sistemas de enseñanza terciaria de alto rendimiento abarcan una amplia gama de modelos institucionales -no sólo universidades de investigación, sino también institutos politécnicos, escuelas de humanidades; community colleges, universidades abiertas, etc.- que en conjunto producen la variedad de trabajadores y empleados calificados que el mercado laboral necesita. Cada tipo de institución tiene un papel importante que desempeñar, y el poder alcanzar un desarrollo equilibrado entre los distintos componentes del sistema es una de las principales preocupaciones de muchos gobiernos (p.82).

La educación superior tiene un impacto directo en la competitividad del país a través de su efecto sobre la productividad de su mano de obra. La presencia de profesionales competentes es, sin lugar a dudas, uno de los factores que analizan los inversionistas al tomar sus decisiones. Por otro lado, los resultados de la educación superior tienen también un importante impacto "retroalimentador" en la educación básica, tanto por la mejor preparación de los docentes como por la presencia de padres de familia más ilustrados que serán exigentes con la educación de sus hijos. Un efecto similar se da en el sector salud, donde un mejor nivel educativo está relacionado con mejores profesionales en el sector y una población más sana. La relación entre educación de calidad e inversión en ciencia y tecnología, y bienestar social y económico está ampliamente demostrada. Investigaciones sustentan que la calidad de la educación tiene un fuerte impacto en el crecimiento económico de los países, y que el acceso a la educación superior constituye un importante vehículo de movilidad social.

Se puede resumir pues que las razones que explican la elección del tema para elaborar el trabajo de investigación para optar al grado de Doctor, son las siguientes: i) La importancia de la gestión

de la calidad como factor de competitividad, ii) La relevancia de la calidad para la sociedad actual y iii) El interés personal por profundizar en el desarrollo de la gestión de la calidad.

Como resultado del análisis preliminar de las investigaciones en el campo educativo, se percibe que uno de los problemas que hoy día continúa afrontado la educación, son las malas relaciones entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los diferentes instituciones educativas, según comentarios escuchados al compartir con los docentes, en los diferentes espacios que frecuentan, estos actores del proceso enseñanza-aprendizaje. Otros comentarios van más allá y manifiestan preocupación por que, para ellos las prácticas de liderazgo en el desarrollo de la gestión de la calidad son inadecuadas; debido a que las características personales de los que integran la plana directiva y jerárquica no son apropiadas para el cargo; uno de los señalamientos es: la escasa o falta de formación en el área administrativa; porque este personal que integra la administración solo cuenta con experiencia docente y no científica sobre los temas de gestión de la calidad y liderazgo pedagógico. La experiencia docente con que cuentan los administradores es importante, porque les permite administrar lo pedagógico; que interrelacionándolo con la preparación científica y cualidades personales que deben reunir el personal de la administración educativa, podrían facilitar sin mayores dificultades el éxito de los objetivos institucionales, en un ambiente ameno, agradable y de respeto a los derechos humanos.

De las indagaciones que se han hecho sobre los antecedentes de las variables en el campo educativo; el estudio se presenta como novedoso tanto en el nivel como en la línea de investigación, ya que la teoría de Deming sólo ha sido aplicada al sector empresarial y no al educativo. Oportunidad propicia para validarla y conocer el comportamiento de los principios, en las instituciones educativas de educación superior, como fue en su oportunidad el Análisis FODA, la Espina de Ishikawa y el Árbol de problema. A continuación se cita las siguientes investigaciones:

- Ureña López, Antonio. E. (1998) Gestión estratégica de la calidad. Tesis doctoral descriptivo-exploratoria. Utilizó variadas fuentes de información bibliográfica. Llegando a la conclusión que existen múltiples y diferentes intentos de definición del concepto de calidad. Cuando el concepto se intenta circunscribir al ámbito de la calidad de bienes y servicios, el énfasis se pone en la aptitud para satisfacer necesidades, aptitud para el uso no solo en relación a requisitos establecidos si no también requisitos implícitos, lo que añade la dificultad para el productor de bienes y servicios de la identificación de esas necesidades implícitas para proporcionarlas y aumentar el valor para los clientes.

- Cantón, I y Arias, Rosa (2008) La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Tesis doctoral. La pretensión final de este trabajo es la de diseccionar las tareas directivas a través de la percepción que los directores tienen de sus acciones y de la visión del profesorado de dicha actividad mediante la incidencia en la calidad, en el conflicto y en la aceptación de las tareas. La investigación es de tipo ex-post-facto, aunque con una selección de valores para estimar las relaciones entre las variables; para ello se analizó la información con fines exploratorios con el método descriptivo-interpretativo. Esta opción metodológica permitió estudiar a la persona por su capacidad y respuesta a determinadas situaciones, formando parte de un todo integrado a una realidad holística, global y polifacética, tangible e intangible, dinámica y en continuo cambio.

Entre estas líneas, el liderazgo se emplaza en la concepción de gestor eficiente (papel de liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección), y en cuanto al ámbito moral, es la expresión de una organización dinámica y comunitaria (liderazgo emocional) de ámbito social-educativo (liderazgo pedagógico), todo ello desde una triple valoración, asumiendo sus tareas desde la vertiente de aceptación, la de conflicto y la de calidad; es el director de una escuela que aprende con visión de futuro, ejerciendo una dirección humanista. Ante este último supuesto, dirigimos nuestra vista hacia una dirección humanista que tenga en cuenta la calidad de las personas, obviando la aferrada idea asociativa de calidad-producto: no hay calidad institucional ni profesional sin calidad personal.

Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. Tesis doctoral. Estudio correlacional orientado a establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explica las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores, características del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena. Para ello, utilizó fundamentalmente el Análisis Causal para determinar los factores asociados al liderazgo.

- Pérez, J.J. (2010) Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Tesis de maestría. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, correlacional y transversal, la muestra utilizada correspondió a un total de 29 docentes en los que se incluyen la directiva docente (director, subdirectora y secretaria), a los cuales se les aplicó cuestionarios; para recolectar y analizar los datos requeridos en la investigación. Para este estudio

se aplicó un instrumento con 51 ítems (una versión para director y otra para docentes que incluye a subdirectora y secretaria), 31 fueron seleccionados de los 82 ítems del Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas MLQ 5x corta, y 20 fueron creados. El autor formula, entre otras las siguientes conclusiones:

-Después de relacionar los diferentes tipos de liderazgo, el predominante es el liderazgo transformacional y con una cercana relación el liderazgo carismático y el transaccional.

- El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización.

-Thieme, C. (2005).Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. Tesis doctoral. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, correlacional y transversal, la muestra utilizada correspondió a un total de 206 profesores y directores de 37 escuelas. Utilizó como instrumento el Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, conocido también por sus siglas MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 2<sup>da</sup> edición, con 73 ítems (una versión para director y otra para docentes), utilizando técnicas no paramétricas. El autor formula, entre otras las siguientes conclusiones:

-La correcta gestión de los sistemas educativos, así como la mejor formación de los estudiantes, son dos de los principales objetivos perseguidos por la mayoría de gestores de los sistemas educativos de cualquier país. La importancia que supone el capital humano e intelectual para el futuro desarrollo y competitividad de todos los países es una premisa generalmente aceptada.

-Los distintos enfoques tradicionales de liderazgo no conducen necesariamente a resultados exitosos en el campo educativo Multifactor Leadership Questionnaire

Con respecto a la teoría que fundamenta la Gestión de la calidad. El Concepto de Calidad desde un punto de vista general, se entiende como calidad el grado de perfección de un objeto. Esta definición es muy abstracta, ya que ese grado de perfección viene determinado por comparación con otros objetos, o con un conjunto de cualidades y características que deseamos que el objeto posea.

La palabra "Calidad" ha dado lugar a una larga serie de definiciones, muy diversas y significativas (Ivancevich, Lorenzi, y Skinner, 1996) algunas de las cuales reproducimos a continuación:

Calidad significa conformidad con los requisitos (Philip B. Crosby). Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación (Harold L. Gilmore). Se tiene que la definición de "calidad" en el contexto de la educación superior, no es un asunto sencillo. La literatura y práctica internacional sobre el tema ha incorporado hasta 5 significados atribuibles a la calidad (Harvey y Knight, 1993):1) Calidad concebida como algo excepcional, es decir, estándares (en el sentido de niveles) excepcionalmente altos de desempeño académico;2)Calidad como perfección (o consistencia), que se centra en los procesos que brinda la educación superior y se relaciona con la inexistencia de defectos y la existencia de una cultura de calidad enraizada en la institución; 3) Calidad como capacidad, para cumplir el " propósito, que evalúa la calidad del servicio por el grado de cumplimiento de la misión de la institución; 4) Calidad como retorno a la inversión realizada, que evalúa la calidad en términos del rendimiento sobre los recursos invertidos; y, 5) Calidad como transformación, que define la calidad como un proceso de cambio cualitativo, con énfasis en agregar valor y empoderar a los estudiantes.

Este último concepto de transformación podría ser considerado como de "meta-calidad" que tiene a los criterios anteriores como formas operacionales de implementación en vez de ser fines en sí mismos. Al Fin y al cabo, lo que cuenta es el impacto final en el nacimiento y desarrollo personal de los estudiantes y en la capacidad académica y productividad de los docentes (Harvey y Knight, 1993).

En cuanto a la evolución de estos conceptos a lo largo del tiempo, según Koslowski (2006), en las décadas de los 80s y 90s, la calidad solía interpretarse como sinónimo de excelencia y se evaluaba a las instituciones a partir de la calidad y disponibilidad de insumos internos (tales como el número profesores con los más altos títulos, número de libros en la biblioteca, reputación académica, capacidad financiera, etc.) Se asumía que los insumos de alta calidad traían como consecuencia la producción de "excelentes" resultados.

A finales de la década de 1990 se adaptaron los paradigmas del sector empresarial de gestión de la calidad total y de mejora continua de calidad al ámbito de la educación superior. Asimismo, en la última década, se incorporaron los modelos de gestión por resultados y de enfoques por competencias adquiridas por los estudiantes a través de la educación superior.

Concluye Nicholson (2011) que, actualmente, la definición internacional más aceptada de calidad en la educación superior es su capacidad para cumplir con el propósito de cada institución

educativa (Harvey y Green, 1993; Woodhouse, 1999). De acuerdo a la experiencia internacional acumulada, el atractivo de esta definición de calidad radica en su flexibilidad inherente, la que permite a las instituciones medir su calidad en términos de su capacidad para cumplir sus respectivas misiones y objetivos.

Afirma Nicholson (2011) que, para muchos estudiosos, la falta de acuerdo con el significado de calidad en la educación superior sugiere que este concepto, tomado de la actividad empresarial y la economía, es poco adaptable al contexto educativo. La principal razón para esto es que una única visión de la calidad no necesariamente resulta representativa de los variados, y a veces contradictorios, puntos de vista de los grupos de interés (stakeholders) alrededor de quehacer educativo. La cuestión clave es la capacidad del concepto de calidad de facilitar la perspectiva de una amplia gama de partes interesadas que pueden tener diferentes concepciones de la educación superior (Cullen, Joyce, Hassall y Broadbent, 2003).

A manera de comentario crítico, para determinar si la experiencia educativa ha cumplido con sus expectativas, los estudiantes son más propensos a juzgar la calidad como capacidad para cumplir con la misión, mientras que los profesores tienden a medir la calidad en términos de insumos y productos, tales como fondos para la investigación y la productividad, número de publicaciones, número de cursos impartidos, o resultados del aprendizaje de los alumnos.

Por el contrario, las partes interesadas externas, como el gobierno y la sociedad en general casi seguro que requerirían una calidad asociada a la rentabilidad de las inversiones realizadas. A la luz de esto, no es de extrañar que Harvey y Green (1993) sugieran que la única solución práctica a esta "cuestión filosófica compleja" es reconocer y validar todas estas perspectivas diversas y rechazar la posibilidad de aceptar una definición única de la calidad.

Sobre la calidad de la educación superior, de la discusión presentada anteriormente debe haber quedado claro que no es sencillo arribar a un concepto único de calidad. Por lo mismo, la medición de la calidad es también una tarea complicada. Aunado a esta complicación conceptual, también, problemas con la disponibilidad de información referida a los procesos y resultados relacionados con la educación superior.

La percepción de los usuarios es lo suficientemente general para acomodar más de un concepto de calidad, e incluso el referido a la calidad como transformación. Para el resto de



criterios, sin embargo, es necesario aclarar que se ha privilegiado El concepto de calidad referido a la capacidad para cumplir un propósito o finalidad.

Como ya se discutió anteriormente, el servicio de educación superior tiene dos finalidades fundamentales: la creación de conocimiento y enseñanza. La primera tiene que ver con la labor de investigación, mientras que la segunda está relacionada con la labor de formación profesional. Al respecto, es necesario notar que no todas las instituciones de educación superior (IES) apuntan a satisfacer ambos objetivos (ni tienen porqué hacerlo), pero el segundo (la enseñanza) debería ser el denominador común a todas.

Deming [1986] en Aragón (2001) define calidad como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso que resultan fundamentales en el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección o control como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos.

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 es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. 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 (IIPE, UNESCO, 2000).

La utilización de un modelo de referencia se basa en que: evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo; permite disponer de un marco conceptual completo; proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados; determina una organización coherente de las actividades de mejora; posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada (Ibíd.).

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992 y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y es administrado por FUNDIBEQ en el 2000.

El ciclo de mejora PDCA del modelo de Deming. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 principios de Deming, así como el ciclo de Shewart llamado también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe. La filosofía básica de Deming es que la calidad y productividad de las empresas aumentan cuando la variabilidad de los procesos que en ella se realizan disminuye porque todas las cosas varían y es por esto, que los métodos de control estadístico deben ser usados. [Deming, 1986; Walton, 1986; Oakland, 1989]. Un proceso debe ser llevado a efecto dentro de las tolerancias que han sido especificadas para él, no obstante si se trata cada vez de cerrar más y más las tolerancias, el proceso se hará incosteable, por lo cual se considera que los procesos son variables y esto hay que tenerlo en cuenta, y trabajarlos estadísticamente, más debe permitírseles que varíen dentro de las posibilidades que mantengan una adecuada calidad y costo. Subraya que esto sólo puede conseguirse si la dirección lo provoca fomentando la participación de los empleados y estos pueden contribuir comprendiendo los procesos y el modo en que estos pueden mejorar. En los primeros tiempos, Deming se centró en los métodos de control estadístico de la calidad y en los años posteriores desarrolló el concepto de calidad como una actividad de gestión.

Cuatro Dimensiones del conocimiento profundo del Dr. Edward Deming. El Dr. Deming sintetizó gran parte del trabajo de su vida en su último libro *The New Economics*; al introducir el concepto del "conocimiento profundo" pretende proporcionar directrices para la transformación de los sistemas de gestión. Para él, la función gerencial implica percibir la organización como un "sistema", saber distinguir entre las causas comunes y especiales de las variaciones del sistema y comprender su estabilidad y mejora.

Las personas deben también adquirir la "teoría del conocimiento", y entender el "conocimiento de la psicología" para motivarlos a alcanzar los objetivos del sistema. Los conceptos de apreciación por el sistema, el conocimiento de la variación, la teoría del conocimiento y la sicología están interrelacionados. Los primeros tres componentes del sistema de "conocimiento profundo" demuestran el empleo del método pragmático y reflejan su enfoque científico; el cuarto componente pone de relieve el enfoque humanista de su filosofía.

El Dr. Deming ofreció catorce principios fundamentales para la gestión y transformación empresarial, sus conceptos son aplicados en diversas empresas industriales y de servicios; sus métodos incorporan el uso de herramientas estadísticas y una transformación de la cultura empresarial para alcanzar la calidad y productividad. Deming señaló que la alta dirección tiene que aceptar el liderazgo para que el programa de calidad sea efectivo, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el rubro y proporcionar servicio por mucho tiempo.

La gestión de la calidad basada en los Catorce Principios del Dr. Deming Anderson et al., (1994) participó en un estudio detallado de la teoría y fomentó la evaluación del enfoque TQM. Empezó por examinar la estructura lingüística y contenida de los Catorce Principios y su desarrollo cronológico. Luego adoptó un proceso Delphi múltiple-ronda de las siete construcciones en el método de gestión de Deming, complementando el proceso Delphi con el uso de un diagrama de afinidad y diagrama de relaciones. Los principios son los siguientes: 1) Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Esto se logra sólo con un plan diseñado para ser competitivos y para que el negocio permanezca activo por tiempo indefinido, proporcionando empleos; La filosofía del Dr. Deming descrita en su libro "Out of Crisis" recalca un compromiso con el mejoramiento incesante de la calidad y menciona además que el establecimiento de la constancia en el propósito supone la aceptación de las siguientes obligaciones: a) Asignar recursos para la Innovación, la alta dirección debe tener el concepto de que la empresa seguirá en el negocio en el futuro así que deberá asignar recursos para la planificación a largo plazo; b) Destinar recursos para capacitación, investigación y educación a fin de mejorar la calidad. c) Mejorar constantemente el diseño del producto y servicio, siendo esta obligación permanente y de nunca acabar. El consumidor es la pieza más importante de la línea de producción; 2) estamos en una nueva era económica. La administración occidental debe darse cuenta del nuevo desafío, aprender a cumplir su responsabilidad y ser líder en el cambio a efectuar. Por esto es necesario adoptar la nueva filosofía; La nueva filosofía no tolera y rechaza personas que no saben cuál es su trabajo y que tienen miedo de preguntar; 3) hay que acabar con la inspección masiva. En su lugar debemos exigir evidencia estadística de que el producto o servicio, desde los primeros pasos, se hace con calidad. Esto elimina la necesidad de la inspección masiva; 4) el precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad. Se debe acabar con la práctica que usa como criterio de compra sólo el precio. Lo importante es minimizar el costo total. Es preferible tratar con un número reducido de proveedores con los que se haya creado una relación duradera, leal y confiable; 5) hay que estar mejorando constantemente el sistema de producción y de servicio,

para mejorar la calidad y la productividad y así abatir los costos; 6) hay que poner en práctica métodos modernos de entrenamiento; 7) se necesita, además, administrar con una gran dosis de liderazgo; 8) debe eliminarse el temor en el trabajo; 9) deben eliminarse las barreras interdepartamentales; 10) no se deben proponer a los trabajadores lemas, exhortaciones, objetivos; 11) hay que eliminar las cuotas numéricas, y la administración por objetivos numéricos. Se debe administrar con liderazgo; 12) quitemos los obstáculos que impiden que el trabajador se sienta orgulloso de haber realizado un trabajo bien hecho; 13) se debe impulsar la educación a todo el personal y su autodesarrollo; 14) hay que emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa.

Las aportaciones de J.M. Juran, publica en 1951 su primer libro "Quality Control Handbook". En 1954 es invitado a Japón para completar la formación impartida por Deming. Sus aportaciones más importantes son: i) Concepto de adecuación para el uso; ii) Trilogía de la calidad; iii) Concepto de cliente interno y iv) Espiral de la calidad. El enfoque de Juran fue principalmente hacia la mejora de la calidad (James, 1997: 47), con el objetivo de incrementar la actuación en este sentido a niveles nunca antes conseguidos, a través de una ruptura de actitud, organización, conocimientos, patrones culturales y resultados.

Las aportaciones de Ishikawa estaban más orientado a las personas que a las estadísticas. Su principal objetivo fue involucrar a todo el mundo en el desarrollo de la calidad, y no solo a la dirección. (James, 1997: 56). Sus aportaciones más importantes son: 1) Diagrama de Ishikawa, 2) siete herramientas de la calidad, 3) Círculos de Calidad.

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 y 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 europeo de excelencia EFQM. En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia. 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 objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. En 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQME. Se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general. Entendido el liderazgo como la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan. El proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos y los resultados son los logros alcanzados (IIFE, UNESCO, 2000).

El modelo EFQM 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, 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: i) 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; ii) Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia. iii) 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 y iv) 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 (James, 1997).

La American Society for Training and Development (ASTD), conjuntamente con el Departamento

del Trabajo de EE. UU., llevaron a cabo un proyecto para la identificación de habilidades básicas que los empleadores deseaban para sus empleados (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, 1996: 95-96). El citado proyecto reveló que los empleadores demandan trabajadores con una sólida educación básica junto con una adecuada capacidad para establecer relaciones y para la autogestión.

Los investigadores agruparon las capacidades deseables en los trabajadores en las siguientes siete categorías: 1) Aptitud para el aprendizaje. Esta capacidad consiste en la aptitud de una persona para adquirir el conocimiento de sí mismo requerido para realizar un trabajo. Aprender a aprender implica que cada persona ha de tener la "experiencia de aprendizaje" suficiente y a de prestar cuidadosa atención a los métodos de aprendizaje que le son más útiles. Efectivamente en un entorno claramente cambiante, es inevitable seguir aprendiendo de forma continuada, nuevas habilidades requeridas, a través de formación permanente que permita actualizarse y poder llevar a cabo un trabajo de calidad. 2) Competencia. Está referida a habilidades básicas de lectura, escritura, comprensión numérica, junto con saber interpretar gráficos, tablas y diagramas. Los trabajadores necesitan estos conocimientos en orden a que puedan comunicarse con claridad y de manera concisa y exacta. Actualmente también se considera necesaria la capacidad para explorar e interpretar datos generados por ordenador, y algún conocimiento de estadística básica. 3) Comunicación. Dado que es fundamental para la calidad total la cooperación y el trabajo en equipo, se impone un incremento en la necesidad de comunicación a todos los niveles, que requerirá actitudes importantes como emisor y como receptor de la misma (escuchar con empatía). 4) Autogestión. Esta capacidad se entiende relacionada con la autoestima y automotivación de las personas. En el futuro cambiará el tipo de supervisión (ya está cambiando), y se requerirán empleados capaces de fijarse y cumplir objetivos personales, y con capacidad de auto liderazgo. 5) Adaptabilidad. Se refiere a aptitudes para el pensamiento creativo y para la solución de problemas. La solución de problemas y/o la respuesta adecuada a situaciones que se presenten, se considera como una capacidad de importancia primordial estando el pensador creativo más dotado para adquirir responsabilidades en el manejo de situaciones cambiantes y en la solución de problemas. 6) Efectividad grupal. Es una característica relacionada con las cualidades para el trato interpersonal. Una vez más se manifiesta la necesidad de trabajo en grupo, y por tanto se considera importante la capacidad para entender de qué modo su conducta individual y sus valores personales influyen en los demás. La aptitud negociadora o para manejar tensiones provocadas por otras personas forman parte de estas cualidades. 7) Influencia. Se refiere a la capacidad de liderazgo. Ser capaz de articular una visión, y servir de modelo.

El interés despertado en la gestión de la calidad, tiene su origen en los cambios producidos en el

entorno, como son la globalización de la economía, una competencia creciente, la difusión de las innovaciones acompañada de una aceleración del progreso tecnológico, y un movimiento generalizado de los consumidores de productos y servicios en orden a demandar mayores niveles de calidad. Como afirma Cesar Camisón (1997: 23):

Estas nuevas condiciones competitivas se han traducido en una mayor necesidad por parte de las empresas de una correcta concepción e implantación de los sistemas de gestión de la calidad que permita ejercer una influencia positiva y relevante sobre su rentabilidad y competitividad

Así pues ante la constatación de la insuficiencia de los sistemas existentes para dar respuesta a los nuevos retos, surge la necesidad de desarrollar un sistema de gestión de la calidad que superando los enfoques basados en el "control" y en el "dominio de los procedimientos", introduzca una visión estratégica de la calidad que integre la misma dentro del sistema de gestión de las instituciones educativas, con el encargo de formar ciudadanos, formar agentes económicos/productivos y formar identidades

Para lograr estos encargos formales, las instituciones educativas empiezan a distinguir algunos componentes clave, el aula es el corazón del sistema institucional ya que las instituciones educativas funcionan como un sistema en el que sus componentes están absolutamente articulados para conseguir un resultado que supone lograr los tres encargos mencionados anteriormente. En consecuencia el enfoque que soporta a la institución educativa es el enfoque sistémico, en este sentido es importante, por ejemplo si para lograr proyectar una imagen de presentación multimedia hecha en power point se requieren de algunos componentes o condiciones: proyector multimedia, computadora/laptop, cableado, energía eléctrica, ambiente adecuado, etc. Si faltara uno de estos componentes o condiciones simplemente no se podría visualizar la imagen de manera adecuada.

Para Elena Compañ Poveda:

El enfoque sistémico, aplicado al campo educativo, contempla la conexión entre los individuos y el contexto: tanto el inmediato, familiar, educativo, entre iguales, como el más amplio y genérico, social, político, religioso, cultural, etc., teniendo en cuenta sus interacciones recíprocas en un constante feedback de comunicación.

Esta metodología, en contraposición a la reduccionista, favorece una visión integradora de los fenómenos, capaz de relacionar circularmente las partes y de sustituir los conceptos que hablan de "sumatividad" por aquellos que hablan de "totalidad". Esta visión, también

llamada ecológica, permite ver cómo el grupo (familia, centro, alumnos, etc.) no se adapta a un ambiente dado sino que coevoluciona con el ambiente. En base a este modelo, se define el Centro Educativo (CE) como un sistema abierto, compuesto de elementos humanos que se relacionan entre sí y que tienen características propias. Se subdivide en subsistemas que, como el sistema, son identificables a través de la definición de sus Límites, Funciones, Comunicación y Estructura.

Una de las definiciones más comunes establece que un sistema es "un conjunto de elementos en interacción" de manera tal que un ser vivo, una célula, incluso una ciudad o el motor de un automóvil pueden pensarse como sistemas. Una definición como ésta es demasiado general, sobre todo cuando se trabaja con sistemas complejos como, sin duda, lo son los ecosistemas.

Hoy se define un sistema como un todo estructurado de elementos, interrelacionados entre sí, organizados por la especie humana con el fin de lograr unos objetivos. Los sistemas en los que interviene la especie humana como elemento constitutivo, sociedad, educación, comunicación, etc., suelen considerarse sistemas abiertos. Son sistemas cerrados aquellos en los que fundamentalmente los elementos son mecánicos, electrónicos o cibernéticos.

El enfoque sistémico es un tipo de proceso lógico que se aplica para resolver problemas y comprende las siguientes diferentes etapas: identificación del problema, determinar alternativas de solución, seleccionar una alternativa, puesta en práctica de la alternativa seleccionada, determinar la eficiencia de la realización y revisar cuando sea necesario cualquiera de las etapas del proceso. El enfoque sistémico se establece en el proceso docente-educativo con un criterio lógico y pedagógico para lograr la máxima efectividad en la asimilación de los conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de convicciones por parte de los alumnos, con la finalidad de capacitarlos para que puedan cumplir exitosamente sus funciones sociales, de prepararlos para la vida y el trabajo.

La organización del proceso docente-educativo se apoya en las leyes didácticas que expresan las relaciones de este proceso con el contexto social y las interacciones entre sus componentes (objetivo, contenido, método, medio, forma y evaluación). La integración de todos estos componentes conforma un sistema (del proceso docente-educativo), constituido por varios subsistemas que representan distintos niveles o unidades organizativas (carrera, disciplina, asignatura, tema y tareas docentes). Por lo tanto, en cada uno de estos subsistemas o unidades



organizativas están presentes todos los componentes que lo caracterizan.

El Enfoque Sistémico de Cambio (ESC) es una forma de ver el mundo, de pensar, y no una metodología o una técnica.

El enfoque de sistema, también denominado enfoque sistémico, significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. A diferencia del analítico, que desagrega las partes del objeto de estudio, este enfoque contempla la totalidad de los componentes de un sistema, centrándose fundamentalmente en las entradas y salidas de materia, en los flujos de energía y en las interacciones entre sus componentes. Así por ejemplo, un sistema de información es un conjunto de elementos estructurado bajo un enfoque sistémico (equipo computacional, recursos humanos, actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información) que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Pensamiento Sistémico y Estratégico. Lo que se espera con un pensamiento sistémico y estratégico, es procesos de reflexión para lograr comprender qué es lo esencial y luego ver las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. El pensamiento estratégico consiste en saber qué debe o puede suceder, o sea tener una visión clara del futuro, a través de un reflexivo y estudiado proceso que analice la totalidad de la organización y no cada elemento individual de esta. (Senge 1998). Es así que el pensamiento sistémico se ha transformado en uno de los importantes bastiones de la gestión educativa estratégica según (Morel, Soleno, Alverto y Montúfar, 2006, p. 105) el pensamiento sistémico trata de “un proceso complejo que incluye al menos la observación, la comprensión, la prospectiva y la decisión. Se trata de pensar globalmente y actuar localmente”.

En lo que respecta al liderazgo. El comportamiento de todos los directivos al conducir la organización hacia la gestión de la calidad; tiene en cuenta cómo el equipo ejecutivo y todos los demás directivos conciben y operan con la Calidad como el principal método de la institución para lograr una mejora continua. Así, un planteamiento basado en la Calidad, deberá contener: Una implicación clara en liderar la gestión de calidad. Se puede estudiar la forma en que los directivos: Comunican con el personal; actúan como modelos; se hacen accesibles al personal y le prestan oído, y ayudan a la formación del personal (Pérez, J., 2010:115).

El liderazgo y el impulso de la transformación. La responsabilidad de la Gestión de la Calidad se

había considerado tradicionalmente como una responsabilidad residente en los departamentos de calidad de la empresa. Actualmente, a medida que la calidad se convertía en un factor estratégico de primer orden, se ha producido un desplazamiento de la gestión de calidad hacia la "gestión desde arriba" (upstream management). Es de aceptación general que la gestión del modelo de calidad total del que estamos tratando, requiere el compromiso personal de la alta dirección, y una decidida actividad de liderazgo capaz de desarrollar una cultura empresarial adecuada, y de extenderla a lo largo de la organización. La actividad de liderazgo juega un papel crucial en la implantación de una estrategia de calidad total, que lleva aparejada una transformación cultural importante. Para implantar y ejecutar un plan estratégico, la cultura de la organización debe estar estrechamente alineada con la estrategia (Thompson y Strickland, 1994: 284).

Teoría X Teoría Y: Douglas McGregor

McGregor propone dos estilos determinados de liderazgo: autocrático y democrático, que están directamente asociados a una serie de principios sobre el comportamiento humano (McGregor citado por Coopers & Lybran, 1994):

El estilo X parte de la concepción de que el ser humano es perezoso, por tanto, debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo. El estilo Y se fundamenta en el supuesto de que las personas son, por naturaleza, activas y ejercen el control sobre sí mismas para lograr los objetivos que se proponen.

Estas maneras de comportamientos humanos arriba señaladas son el resultado de la naturaleza de la organización. El estilo X es típico de organizaciones tradicionalmente represivas, fundamentadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad. EL estilo Y es producto de estilos democráticos caracterizados por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores (Coopers y Lybran, 1994:164)

El trabajo hoy en día en las instituciones no importando a que rubro se dedican, implica poseer una apertura y flexibilidad mental abierta al cambio, ya que es lo único permanente, este cambio también se opera al interior y exterior de las organizaciones en función de los avances científicos y tecnológicas que influyen en las prácticas cotidianas de vida. Para responder a estos retos que la humanidad siempre ha tenido y seguirá teniendo, se requiere de recursos humanos con competencias nuevas, novedosas e innovadoras, profesionalizadas y que se estén actualizando continuamente; a las personas que cumplen con estos criterios se les acostumbra adjudicarles el

don del liderazgo.

Por lo que se les llama líderes, a quienes junto con sus seguidores crean las culturas organizacionales, y hacen posible lo imposible para otras personas sin esas características particulares. Razón por lo cual el tema de liderazgo en la sociedad tiene un valor muy importante y se ha convertido en tema de estudio permanente, en busca de respuestas.

Ahora surge la interrogante: ¿Qué es liderazgo?, resulta difícil tener un solo concepto sobre este fascinante tema, que lo han trabajado diferentes autores, de los cuales a continuación se presentan algunas definiciones; para el caso (IIFE, UNESCO, 2000, p. 97) señala que “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. Y se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares. En esta misma línea (Lussier y Achua, 2007, p. 4) lo definen como el “proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. ¿Y por qué mediante el cambio?; porque es el único fenómeno, permanente en el universo.

(Robbins, 1999, p. 347), concibe al liderazgo como “La capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas”. Considerando que la fuente formal de la influencia podría derivarse de la autoridad que da el rango gerencial que ocupa la persona y que la capacidad de influencia que surge fuera de la estructura, es un liderazgo no formal, pero tan importante y a veces más trascendente que la influencia formal; por lo que del grupo pueden surgir líderes que guían y dirigen los grupos en las organizaciones.

Para (Chiavenato, 2002, p. 562). El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia y que un buen administrador se obliga a ser inevitablemente un buen líder. Por otra parte plantea que, no siempre un líder es administrador; porque el liderazgo es calificado como un fenómeno social que ocurre especialmente en los grupos sociales y en las organizaciones; por lo que define al liderazgo “como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos” (Siliceo, Angulo y Siliceo, 2001, pp. 38 y 44) describen el liderazgo como “la influencia para el logro de un fin valioso”; fundamentados en que “La inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital emocional en los grupos y

organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional.”

Es importante mencionar que el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Pero, para que el director de un centro educativo pueda desarrollar un liderazgo, no sólo se necesita conocimiento del sector, sino que también requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas (Pérez, J.J, 2010, P. 39).

Este tipo de liderazgo directivo es efectivo, ya que es llevado a cabo por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, es el de preocuparse y ocuparse del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. También se puede entender el liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras (Ibíd. p. 45).

Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino, una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener una relación de colegas con los compañeros del centro escolar (Ibíd. p. 52).

Hoy en día, hay varias definiciones para el liderazgo, no obstante el que se está planteando en la actualidad es el liderazgo transformacional, como paradigma vigente para los fines del Modelo que se persigue. Y este líder transformacional es definido como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración. Estas características son las que definen a un líder transformador, ellos buscan incentivar y a elevar la confianza al personal a su cargo, para que sean más productivos y se sientan satisfechos (Ibíd. p. 55).

Se puede considerar al liderazgo transformacional como una herramienta apropiada para la administración y gestión de los centros educativos, porque promueve la innovación y con ello la mejora continua, a través de entender el cambio como una característica inevitable de las organizaciones, por las permanentes demandas del sistema social, que recibe influencias condicionadas de los avances científicos y tecnológicos acelerados; exigiendo de las organizaciones educativas respuestas encaminadas a satisfacer las necesidades de formación de recurso humano, que posea las competencias necesarias para la administración, gestión y producción de bienes y servicios(Ibíd. p. 58).

Este líder es una persona democratizadora que le da valor tanto a las actividades a realizar como al talento humano, así mismo favorece el uso de las destrezas y habilidades de cada una de las personas que participan en el logro de los objetivos institucionales. Con este tipo de liderazgo en los centros educativos se esperan transformaciones en la calidad educativa, que vayan encaminados al respeto estricto de los derechos humanos, que son tan fundamentales para nuestra sociedad (Ibíd. p. 45).

El director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre Calidad y Eficacia. Los argumentos que justifican esta posición privilegiada se pueden sistematizar en tres bloques (Álvarez, 1998, p. 81-82): i) Razones de tipo psicológico: necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales de los miembros del grupo, para evitar la desestructuración del colectivo y la amenaza de la calidad deseada; ii) Razones de tipo sociológico: ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal (liderazgo institucional), o del espacio informal (liderazgo ocasional); iii) Razones de tipo profesional: nueva concepción del liderazgo educativo, enfocado a la gestión de la calidad en función de la satisfacción del usuario y de las relaciones humanas.

A los anteriormente citados por Álvarez, consideramos oportuno añadir un cuarto bloque: Razones de tipo pedagógico: tiene fácil acceso a la información que llega al centro, la cual deberá poner al alcance del resto del personal.

Las tendencias que apuntan hacia una nueva dirección de futuro: (Álvarez, 2002, p.7):

a) Liderazgo Instructivo y Educativo en la línea de Duke que entiende la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de una organización que aprende. Es un nuevo perfil directivo volcado en los profesores y en las familias como agentes claves para que el alumno se implique en los procesos educativos.

b) Liderazgo Transformacional de Bass, se centra básicamente en el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma, la estimulación intelectual, la creación de itinerarios formativos en el centro, la inspiración y la tolerancia psicológica al estrés. Los líderes transformacionales, son personas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en él confianza, de que pueda dirigir la organización hacia el logro de las metas.

Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus discípulos se comprometan y colaboren a plenitud en el proceso de transformación de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocimiento a su labor. Por lo tanto “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el statu quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización”. (Lussier y Achua, 2007, p. 356).

En el liderazgo transformacional se identifican cuatro factores que caracterizan la conducta de un líder (Gil, Muñoz y Delgado 2008: p. 17-18). a) Influencia idealizada. Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas en que las personas y las organizaciones operan. También se les denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser como él es”. Posee dos subtipos: atributos (percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión); b) motivación inspiracional. Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo, y visión compartida., c) estimulación intelectual: Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución, los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones y d) consideración individualizada: El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo.

Para (Bass, 1990, p. 22. Citado por Robbins 1999 p. 374). Las Características del líder transformacional son: Carisma. Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza; Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple; Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de los problemas y Consideración individualizada. Proporciona atención individualizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

c) Liderazgo Compasivo de Swann que se desarrolla en contextos especialmente duros de inmigración y marginación social. Swann fundamenta este tipo de liderazgo en la necesidad del ejercicio de la compasión que entiende como la solidaridad compartida con el sufrimiento de los demás. En la práctica significa interacción afectiva y apoyo incondicional a los alumnos que presentan serias dificultades de aprendizaje debido a la falta de pertenencia familiar y a la alineación de su propio hogar.

d) Liderazgo Resonante de Goleman y Boyantzis fundamentado en el estudio de las emociones como pieza clave de la motivación no solo del alumno para aprender, sino del docente para enseñar. Estos autores dan una importancia capital al liderazgo afectivo frente la dirección burocrática y autoritaria. Se plantean la necesidad de que el líder aprenda a conocer y usar sus propias emociones para potenciar los sentimientos positivos de los otros, sus colaboradores.

Es importante mencionar que el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes Pero, para que el director de un centro educativo pueda desarrollar un liderazgo, no sólo se necesita conocimiento del sector, sino que también requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Este tipo de liderazgo directivo es efectivo, ya que es llevado a cabo por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, es el de preocuparse y ocuparse del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. También se puede entender el liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras.

Al hablar de liderazgo en los centros escolares, invariablemente aparece en nuestros discursos la figura del director/a del centro y no es infrecuente que ambos (dirección, liderazgo) queden ligados. Buena parte de la reflexión teórica sobre los procesos de dirección escolar ha ido dejando claro en los últimos años que un director no sólo ha de circunscribir su actuación a gestionar adecuadamente la organización, sino que ha de liderarla (González, 2003, Murillo, 2006). Se ha insistido así en la importancia de que el director - "líder formal" de la organización- articule, promueva y cultive una visión de lo que debería ser el centro escolar que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, la comunique a los profesores y logre de ellos

asentimiento y compromiso; se ha insistido, igualmente, en que en el ejercicio de su liderazgo el director ha de esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y orientarse a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos (Leitwhood y Jantzi, 2000).

Liderazgo Pedagógico. Llevar a cabo los procesos de gestión requiere de prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas (Pérez, J.J., 2010, p.38).

Ahora bien, se entiende por liderazgo, un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las prácticas de liderazgo fortalecen las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica, que en algunos casos es olvidada por la directiva docente. Esta es desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para los estudiantes. Por lo que, el desafío de la gestión es mostrar los cambios que se van dando en el proceso y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable (Ibid.p.38).

Para un líder pedagógico el logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

Un director líder pedagógico es capaz de: Conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común. El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover La motivación de los maestros. El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes. El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.



Las características de un director(a) con liderazgo pedagógico, implica poseer las siguientes características): i) Capacidad técnica. Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto; ii) Manejo emocional y situacional. Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación; iii) Manejo organizacional. Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo (MED-Perú Educa, 2013).

El liderazgo es la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores en aula; sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldean la práctica en el salón de clase y el aprendizaje estudiantil. (Hallinger y Heck, 1998).

El Liderazgo tiene que ver con: La Comunicación, Delegación, Negociación, Resolución de Conflictos, Anticipación y Trabajo en Equipo. Cada uno de estos componentes es igual de importante. Y el saberlos llevar a la práctica aseguran el logro de los objetivos propuestos por los buenos líderes. Para profundizar en cada uno de los componentes antes planteados se recurrirá a la "caja de herramientas" del IIFE, UNESCO, elaborada por (Pozner, 2000), ésta fue diseñada como una estrategia formativa organizada en diez módulos, que procuran abarcar las temáticas más relevantes relacionadas con las competencias indispensables para el ejercicio del liderazgo en la gestión y administración de las instituciones educativas.

Comunicación. La comunicación es un componente fundamental para que el ser humano tenga éxito a corto y a largo plazo en su vida y en su quehacer profesional. Llevándola a la práctica educativa; permite tener una interacción efectiva entre profesor-estudiante dentro y fuera del salón de clases; es por eso que en todas las instituciones educativas es necesario identificar la

calidad de la comunicación que existe entre docentes , alumnos, directivos y profesores, para obtener avances significativos tanto en el desempeño académico, administrativo como en el desarrollo de habilidades de integración (cohesión) y convivencia grupal bajo el marco del respeto de los derechos humanos de los diferentes actores del proceso educativo.

A continuación se define el concepto de comunicación el cual tiene muchas acepciones, y existen diversas creencias de lo que este término implica: Para tener una comunicación efectiva y que sea eficaz se deben conocer los elementos básicos que participan en el proceso de la comunicación, que se da en doble vía: entender los pensamientos y sentimientos que expresan los demás y responder significativamente a quien está hablando. (Richman, 2000).

Delegación. Anteriormente se tenía una concepción equivocada acerca de lo que es la delegación, ya que los niveles de mando creían que delegando se pierde todo el control sobre las decisiones, u otro sentido que se transfería gran parte de una tarea a un administrador o a una persona para su ejecución. No obstante, el dar o delegar a otros una parte de las propias responsabilidades significa extender la propia influencia y crear un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la institución. En realidad, no se pierde el control sobre las cosas: se pierde sólo la obligación de tener que hacerlo todo por sí mismos.

La delegación va íntimamente unida a la palabra “confiar”, por lo que para encomendar una actividad a un subalterno debe existir confianza suficiente en sus capacidades y habilidades, porque si no la delegación será ineficaz.

Ahora bien, que es delegar (IIPE, UNESCO, 2000 p. 139) plantea que la delegación es una práctica en la que distintos actores se encuentran e intercambian percepciones; donde se acuerdan tiempos y criterios, se delimitan objetivos, se los enmarca en propósitos y misiones de nivel superior. Pero vale la pena insistir: delegar es atribuir misiones, tareas, objetivos, teniendo en claro que la responsabilidad es, por lo menos en algunos casos, compartida; pero en otros esa responsabilidad no es delegable. La distinción entre ambos criterios de responsabilización se relaciona con los niveles de decisión deseables o pretendidos, según se trate de micro o macro decisiones, es decir sobre qué tratan las decisiones: si sobre tareas, proyectos, objetivos estratégicos.

Negociación y Resolución de Conflictos. El espacio temporal en que vivimos como sociedad global

o planetaria, como también a nivel regional, nacional y sin escapar a nivel local o institucional; está marcado por los variados conflictos que se generan cotidianamente por personas individuales o como grupos organizados; con un confuso juego de intereses en defensa de derechos que consideran se les vulneran, en este caso por la directiva docente o técnica en el cumplimiento de los deberes como funcionarios, durante la puesta en marcha de las prácticas de liderazgo que caracterizan al administrador y gestor institucional.

Al abordar las disputas, diferencias, discrepancias, conflictos, malos entendidos con las partes interesadas, y estás estando conscientes de que deben verse como coyunturas propicias para el crecimiento personal y aprendizaje organizacional; permitirá tener la posibilidad de garantizar más compromiso, participación en el desarrollo y la mejora institucional.

Para (Pruitt y Rubin, 1986, citado en IIPE, UNESCO, 2000 p. 6) conflicto es "la divergencia de intereses percibida, o la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden alcanzarse simultáneamente". También se puede considerar el conflicto como una situación en donde surgen divergencias y disputas por intereses encontrados entre las partes en conflicto.

Es así que los administradores/directores de organizaciones e instituciones educativas, enfrentan desafíos en el abordaje de los conflictos, ya que estos son inherentes a la persona humana; por lo que son inevitables, es por ello que debe conocerse sus posibles soluciones, siempre tomando en cuenta las condiciones contextuales que los provocan.

Anticipación. Los líderes que guían las instituciones educativas son los responsables de buscar soluciones a diferentes situaciones y conflictos que se van presentando, por lo que deben tomar decisiones, adivinar y tener una visión del futuro de hacia dónde quieren llevar la institución, a esto se le llama anticipación, saber que se va a hacer el año que viene o los próximos años por venir; además habrá que prever las adaptaciones tanto humanas como contextuales y los nuevos retos que tendrán que asumirse. "Anticipar" proviene del latín *anticipare*: ante, "antes" y *capere*, "tomar". Hacer que algo ocurra o tenga efecto antes del tiempo regular o señalado. Por lo que la anticipación, en este sentido, puede ser considerada como un ver y analizar antes de decidir, planificar o proyectar la acción. (IIPE, UNESCO, 2000 p. 28)

Trabajo En Equipo. Ha sido costumbre desempeñarse solo en las actividades asignadas dentro de los centros de trabajo, y con esto ser uno solitario, en medio de los demás o en contra de todos;

esta conducta hoy se ve inapropiada y poco productiva, por la dinámica social generada; producto de los cambios acelerados y avances en ciencia y tecnología que condicionan nuestras vidas tanto familiar, profesional como social en los diferentes contextos de la vida cotidiana.

Para lograr los objetivos propuestos en los centros educativos, se requiere de un trabajo en equipo, y este es definido como un conjunto de personas con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito común o establecer metas mutuas, cuando estas personas suman esfuerzos por alcanzar un objetivo común interponiendo el interés personal para lograr el objetivo institucional.

Este reto requiere de compromiso activo de los actores del proceso, es por ello que (Montero, 2007, p. 236) define el compromiso como "la conciencia y el sentimiento de responsabilidad y obligación respecto del trabajo y los objetivos de un grupo, comunidad, proyecto o causa, que conduce a la persona a acompañar, actuar y responder ante ellos por las acciones llevadas a cabo".

Establecer un sistema de colaboración comprometida contribuye a la generación de un clima organizacional tanto en el centro educativo como en el espacio propio del aula de clases, que posibilita la libre expresión, la comunicación bidireccional, privilegia el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza y armonía en las relaciones interpersonales, se establecen acuerdos y se cumplen. Todo este trabajo colectivo se va transformando en la medida del grado de compromiso que muestren los actores involucrados en el proceso de cambio.

En la búsqueda de alternativas que respondan a las demandas cambiantes de las sociedades organizadas, que producen bienes y servicios adecuados al condicionamiento que generan los acelerados avances en ciencia y tecnología; los estudiosos del comportamiento y conducta humana, están proponiendo la estrategia del trabajo en equipo, que va de la mano con la organización; como herramientas que facilitan el logro de los objetivos organizacionales; razón por lo cual están siendo objeto de estudios frecuentes, para lograr su eficiencia y efectividad.

Ahora bien ¿Qué es un equipo? Para (Katzembach - Smith, en Franco y Velásquez sf. P. 29). "Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta, por la que se consideran mutuamente responsables". En donde trabajan coordinadamente e interactúan

compartiendo conocimientos, información, experiencias que contribuyen a aumentar su capacidad de respuesta, ante situaciones que demandan la toma de decisiones en función del bienestar institucional y no individual.

El estudio es conveniente porque permite conocer las prácticas de liderazgo directivo que se relaciona con la gestión de la calidad en los Institutos de Educación Superior Pedagógico Público. Además tiene implicancias prácticas porque permitirá observar registrar y recolectar una serie de información y prácticas de liderazgo que se da en la institución educativa del nivel superior. Tiene valor teórico para su respectivo análisis a la luz de los postulados teóricos y normativos que se fundamentan en la teoría del Dr. Edward Deming y sus catorce principios con la metodología PDCA y la teoría de Anderson et al, sobre la Gestión de Calidad Total (TQM), así como las teorías de liderazgo Transformacional de Bass y Liderazgo Resonante de Goleman y Boyantzis.

La utilidad metodológica se centra en la contribución que los instrumentos a utilizar en la investigación, puedan ser utilizados en posteriores estudios para recolectar o analizar datos, dentro del campo de la educación

### **1.1. Problema**

Una vez seleccionada la variable Gestión de la calidad como tema central de la investigación, se hizo necesario determinar aquellos aspectos de la misma, sobre los que versarían los estudios e investigaciones a realizar. Se decidió a este respecto orientarlos hacia el análisis de la gestión estratégica de la calidad.

Como resultado de la inmersión preliminar se percibe que uno de los problemas que hoy día continúa afrontado la educación, son las malas relaciones entre la administración y docentes de los diferentes centros educativos, según comentarios escuchados al compartir con los docentes, en los diferentes espacios que frecuentan, estos actores del proceso enseñanza-aprendizaje.

Otros comentarios van más allá y manifiestan preocupación por que, para ellos las prácticas de liderazgo en el desarrollo de las funciones administrativas son inadecuadas; debido a que las características personales de los que integran la directiva docente no son apropiadas para el cargo; uno de los señalamientos es: la escasa o falta de formación en el área administrativa; porque este personal que integra la administración solo cuenta con experiencia docente y no científica sobre los temas de liderazgo y gestión de la calidad.

La experiencia docente con que cuentan los administradores es importante, porque les permite administrar lo pedagógico; que interrelacionándolo con la preparación científica y cualidades personales que deben reunir el personal de la administración educativa, podrían facilitar sin mayores dificultades el éxito de los objetivos institucionales, en un ambiente ameno, agradable y de respeto a los derechos humanos.

Se puede afirmar que en general la dirección educativa ha evolucionado en todos los países que constituyen actualmente la Unión Europea desde un perfil autocrático propio de los modelos administrativos de los años sesenta hacia un estilo mucho más humanista, dinámico y complejo, más conforme con los modelos de Desarrollo Organizativo de carácter participativo de nuestros días.

El nuevo director que se ha ido conformando como resultado de la evolución histórica y social en los distintos países europeos a lo largo de estos cuarenta años es un profesional con otra sensibilidad, mucho mejor preparado profesionalmente para afrontar con éxito los retos y desafíos de una sociedad en continuo cambio, mucho más rica, contradictoria y compleja que la precedente. Nada tiene que, el director de carácter autocrático que aparece en las películas inglesas o americanas de los años setenta con el director de hoy día formado en diferentes ámbitos de la gestión que además debe compartir su liderazgo con sus colaboradores para poder conseguir unos resultados capaces de satisfacer las expectativas de los ciudadanos en un clima normalmente turbulento y muchas veces conflictivo (Álvarez, 2003).

Uno de los secretos de los altos niveles académicos de los estudiantes de los países participantes en PISA y LLECE se encuentra en la selección y designación de los directores. Dos ejemplos paradigmáticos son Finlandia y Singapur. Este último con menos de la mitad de los recursos que muchos países invierten en educación, lo que demuestra que todo no se reduce a un tema económico sino a otras variables; una de ellas es el enorme prestigio que significa ser maestro y el reconocimiento que la sociedad brinda a tan noble profesión que supera con creces los bajos salarios que perciben. El caso de Finlandia es otro ejemplo a tomar en cuenta, los salarios de los docentes es menor que el que perciben los docentes de muchos países de Europa, pero el prestigio social es enorme que los mejores alumnos que egresan de la secundaria se inscriben para ejercer la docencia pero son pocos los que lo logran. Pero alcanzar este prestigio exige un nuevo contrato social entre el Estado, la sociedad y los docentes. Requiere de políticas de

gobierno orientadas a facilitarle al maestro todo aquello que es necesario para dedicarse por entero a educar y de parte de la sociedad revalorar el papel del maestro, el reconocimiento de la importante función que realiza para el desarrollo del país. Y de los docentes se requiere identificación y compromiso con la educación y superación permanente.

Los cambios organizativos a nivel de centro (estructuras de colaboración y procedimientos de toma de decisiones) deben ser aquellos que hacen posible la mejora a nivel de aula, apoyando y estimulando el trabajo del profesor en clase, y no en variables distantes o remotas, como frecuentemente ha ocurrido. A su vez, un centro efectivo precisa de apoyos y presiones de la administración educativa de forma que, sin ahogar su propia dinámica de desarrollo, pueda potenciarla. En fin, el asunto es hacer una política educativa que no renuncie al papel de liderazgo que le corresponde, de modo que mantenga “el frágil equilibrio entre los estándares externos que estimulen la mejora y la autonomía escolar que constituya el motor del cambio interno” (Darling-Hammond, 2001: 289).

En Cantón (2004a), recogemos como propuesta concreta para la dirección de calidad en centros educativos el liderazgo de la dirección, concretado en un líder democrático, participativo y descentralizador en la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio.

Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo del director es una de las variables que influye en la eficacia (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para éstos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces.

Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el Liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) señala que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación, para lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

En el contexto nacional la política educativa en los últimos años ha estado centrada en capacitación docente, distribución de material educativo, presupuesto por resultados, colegios emblemáticos, estándares de aprendizaje, entre otros. Todos ellos, de manera transversal y recurrente “suponen” que es el director de la escuela quien debe asumir el liderazgo en su

implementación; sin tomar en cuenta que para ello, requieren el fortalecimiento de sus capacidades y el acompañamiento a su gestión necesario, que garantice efectividad. Y más aún, la función del director tal como está concebida para necesidades del pasado, ya no es la apropiada. Es política prioritaria del Sector revalorar el rol clave del directivo escolar como líder y gestor del cambio que demandan las escuelas del país.

Algunas ideas alrededor de este concepto se han venido trabajando -considerando que la reforma de la escuela ha sido una reforma olvidada- en nuestro país desde los años noventa en que se inicia la reforma curricular, se ponen todas las baterías en la instrumentación del aula, que el docente cuente con un currículo reformado, materiales educativos, etc. En fin que tenga un entorno de recursos que le permita mejorar su desempeño y poder lograr aprendizajes de calidad ante los nuevos desafíos que le plantea la reforma curricular, aquí el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) ofreció un repertorio de métodos activos para que pueda hacer clases más participativas, pero se perdió de vista a la institución educativa como cultura organizacional; sin embargo la institución educativa tal como la conocemos es un imaginario, es un modelo de institución, uno dice escuela e inmediatamente se viene a la mente la imagen de un patio donde los estudiantes están formados cantando el himno y escuchando el mensaje del director, aulas donde los estudiantes están sentados unos detrás de otros escuchando a su profesor que tiene la pizarra detrás, timbres o campanas que anuncian un recreo con lo que los estudiantes salen a expandirse, conversar y jugar por un momento, para luego regresar al orden y silencio del aula, esas son nociones culturales de la escuela que han sobrevivido al paso del tiempo donde hay una jerarquía muy clara de relación entre el adulto, niños y jóvenes, donde hay compartimentalización. Mientras esta estructura organizacional no se afecte los maestros innovadores no sobreviven a estas instituciones educativas, estos son inmediatamente ahogados por la cultura, un profesor que trata de romper el molde es inmediatamente abordado, no solo por un director incomprensivo, sino también por sus propios compañeros que sienten que la diferencia constituye una amenaza, la institución educativa en este contexto es un mundo de uniformidad donde cualquier diferenciación llega a ser una perturbación y es inmediatamente atacada, eso ha hecho que el director no tenga la capacidad de conducir a la institución educativa a un cambio de agenda en base a los aprendizajes de calidad. La institución educativa siempre ha tenido la misión de transmitir la cultura vigente a los estudiantes, ahora la institución educativa debe orientar a los estudiantes a producir nuevo conocimiento, ya no es una misión de reproducción cultural, sino hay que habilitarlos para producir cosas; el gran problema es que las escuelas no están organizadas para eso.



En este sentido podemos entender que el problema de la institución educativa es que “el sistema educativo está históricamente desfasado y continua siendo excluyente, pre-moderno, ineficaz y homogenizador”, así encontramos que “los/as estudiantes que en el proceso educativo, fracasan en el logro de los aprendizajes”, debemos tener bien claro que el problema no es el fracaso académico/escolar. El problema es de fondo es el desfase del sistema educativo que se refleja en el síntoma del fracaso académico/escolar.

El liderazgo cualquiera sea su naturaleza no se adquiere por resolución o por nombramiento, es el resultado de un proceso largo que se afirma en la autoridad que emana del conocimiento, de una armoniosa interacción social y la Ética. Un auténtico liderazgo sintetiza estos tres elementos que hacen posible su reconocimiento por los demás y ejerce una poderosa influencia entre los que lo rodean. El líder enseña y aprende, convoca y dialoga, jamás impone. Su autoridad nace del respeto y del afecto y su conducta ética es intachable. Aquí radica en gran parte los importantes logros obtenidos por muchos países en mejorar la calidad educativa y los cambios en la cultura de la gente en cuanto a su percepción del invaluable rol que tiene el maestro para la sociedad. Seleccionar a quienes reúnen estos requisitos se convirtió en el gran reto que los países antes mencionados y otros como Alemania, Inglaterra y Corea del Sur tuvieron que resolver.

Hoy el Perú tiene este mismo reto, este es un primer paso, importante pero insuficiente. Se debe avanzar en la búsqueda de aquellos maestros que poseen las características señaladas; lo que demanda utilizar otros instrumentos de evaluación que midan o valoren otros criterios, caso contrario, tendremos más de los mismo y se habrá perdido la oportunidad de hacer historia para quedarnos en la anécdota.

Con respecto a lo que acontece en las instituciones educativas de educación superior. Este estilo hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro. Los resultados del estudio, adelantado por Pascual y colaboradores, indican que la ausencia de liderazgo, sobre todo en los momentos difíciles, lleva al profesorado a percibir un mayor abandono, y, por consiguiente, una mayor ineficacia del Director: “[...] la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral” (Pascual et al, 1993: 114).

Aunque no hay recetas ni patrones que mencionen el cómo debe estar organizada una escuela u oficina de gestión desde un modelo propio de calidad educativa, sí hay aspectos que el modelo de gestión de la calidad de Deming incluye a manera de asegurar la calidad de los servicios que prestan.

En el marco de un mundo social, académico y profesional, cada vez más exigente y cambiante, hoy en el Perú existe plena conciencia de que el acceso a la educación no ha logrado garantizar en nuestros estudiantes el desarrollo de capacidades esenciales para un desempeño futuro adecuado. Las evaluaciones nacionales e internacionales muestran, por un lado, que los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes están muy por debajo de lo esperado; y por otro lado, que la educación es altamente estratificada e inequitativa.

Al comenzar el siglo XXI, el Perú inicia un proceso de reforma del Estado con la finalidad de superar las brechas de pobreza y exclusión del país y fortalecer el proceso democrático. Desde entonces hasta la actualidad, se han explicitado acuerdos sociales, políticas de Estado y documentos legales que orientan las acciones del sector educativo hacia una educación de calidad con equidad. El consenso es cada vez mayor: avanzar hacia una educación de calidad implica establecer políticas orientadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y reducir las brechas de inequidad existentes.

En el diagnóstico de la gestión de calidad, según Yamada y Castro (2007) existen cuatro pilares que conforman los requisitos básicos de la competitividad (calidad de las instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, y salud y educación primaria). En este último pilar, el Perú ocupa el puesto 97 a nivel mundial, afectado por la percepción entre los empresarios de una deficiente calidad educativa (puesto 135). Luego existen seis pilares que mejoran la eficiencia con la que operan los países (educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado de trabajo, sofisticación del mercado financiero, el tamaño del mercado, y facilidades tecnológicas).

En el pilar de educación superior y capacitación nos encontramos en el puesto 77 a nivel mundial, afectados por la percepción de una pobre calidad la enseñanza superior en general (puesto 128) y de las matemáticas y ciencias en particular (puesto 135). Frente a esta realidad, el Proyecto Educativo Nacional (Consejo Nacional de Educación, 2006) ha definido como estrategia trabajar por una Educación Superior de calidad que contribuya al desarrollo integral y una inserción

competitiva de nuestro país en el mundo. Ser competitivo exigirá, entre otras medidas, tener un marco flexible que permita que diversas iniciativas encuentren su cauce. Se requiere una educación superior con una estructura flexible e instituciones que pueden adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades del mercado.

En la actualidad el reto es complejo ya que se requiere empezar a propiciar la creación de un nuevo modelo para administrar y gestionar el funcionamiento de los institutos pedagógicos, en donde el eje central sea el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas humanas, para responder a las nuevas tareas y saber llevarlas a cabo en un contexto social diferente y cambiante.

Asumir en las instituciones educativas un proceso, basado fundamentalmente en las estrategias y las actitudes, así como también en la práctica, destrezas y las capacidades de los actores involucrados, es todo un desafío ya que se necesita de liderazgo y toma de decisiones consciente; es así que el desempeño adecuado del administrador educativo será crucial en el éxito o fracaso de la institución educativa. Por lo que el liderazgo que el ejerza debe llevar a cabo cambios y mejoras de manera eficiente, que produzcan bienestar en la comunidad educativa.

Cuando se habla de la institución educativa, suelen surgir las analogías con las empresas. Sin embargo, esas analogías se discuten. Las instituciones educativas no son empresas. Los niños no son productos. Por regla general, los educadores no consiguen beneficios.

No obstante, las instituciones pedagógicas y las empresas no son absolutamente diferentes. Los grandes institutos de educación superior, en particular, comparten bastantes características importantes con las empresas: gran cantidad de personal, jerarquías de mando bien delineadas, divisiones de responsabilidad especializadas, demarcación de tareas y papeles, y problemas para conseguir coherencia y coordinación. Cuando el mundo empresarial entra en crisis importantes y sufre transiciones profundas, las organizaciones de servicios humanitarios, como las instituciones educativas, deben prestar mucha atención, porque pronto las afectarán crisis semejantes.

Por otra parte, para llevar a cabo una administración a través de una gestión educativa estratégica se requiere centrar la atención en la calidad de la educación y verla desde un punto de vista holístico, en donde se entienda la multiplicidad que define a la sociedad actual. Por lo que se debe empezar a promover la adopción de un nuevo modelo para dirigir los institutos

pedagógicos, es así que la Secretaría de Educación Pública de México, (2009, pp. 10-11) señala las principales características que definen el modelo de gestión educativa estratégica: se requieren directores comprometidos, conscientes de la labor que realizan, con manejo de inteligencia emocional, así como también habilidades para el liderazgo y la buena toma de decisiones. Que se planteen retos y acciones a corto y largo plazo. Por lo que administrar un centro educativo demanda de una gestión estratégica sistemática y evidente; que esté diseñada para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño del mismo, involucrando a todos los actores interesados en que funcione de la mejor manera.

El Estado de la Gestión de la Calidad en la Región Piura. Cabe destacar la gran responsabilidad y el importante rol de la Institución Educativa en la gestión de la calidad y liderazgo pedagógico, del sistema educativo descentralizado y principalmente en la toma de decisiones que debe asumir para mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes. Sin embargo, esta responsabilidad y el rol que le corresponde, queda minimizado o restringido porque el enfoque de las políticas públicas está centrado en las instancias de gestión descentralizadas (DREP, UGEL, REL), como entes responsables de su diseño y aplicación; es decir, se piensan las políticas educativas desde estas instancias intermedias de gestión, rezagando a la escuela en su protagonismo de participar en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas y los contenidos pedagógicos (Gamboa, S, 2011).

En ese sentido, la investigación intenta llenar el vacío de conocimiento que adolecen los institutos de educación superior pedagógica, ya existe la necesidad de realizar un estudio sobre el desarrollo de la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas en el ámbito de la Región Piura, poniendo énfasis en determinar si las normas legales vigentes posibilitan, en la realidad actual, que la Institución Educativa se considere como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Este estudio pretende ser un punto de partida para la realización de próximas investigaciones que permitan desarrollar aspectos relevantes relacionados a una gestión de la calidad educativa en la que se resalte la eficacia, la pertinencia y la efectividad, aprovechando por todos los medios las oportunidades que se presentan en los contextos donde existe la Institución Educativa.

Por lo tanto, el estudio permite conocer la relación que se da entre la gestión de la calidad y liderazgo pedagógico en el ámbito educativo y a partir de los resultados proponer la implementación de los 14 principios de Deming en el Sistema de Gestión de la Calidad en una

organización educativa como son los pedagógicos, lo cual trae consigo muchos beneficios, tal como una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas clave, una medición de un proceso de mejora, un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación y por ende una mayor desempeño y muchos otros. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es un buen comienzo para reorganizar la tarea educativa desde las instancias gestoras y las instituciones educativas en sí, pues estima los elementos clave, para ordenar desde el proceso de selección de alumnos, hasta un seguimiento de egresados el cual permite constatar la pertinencia de los servicios educativos ofrecidos por la institución.

La formulación del problema quedó expresado del siguiente manera: ¿En qué medida la gestión de la calidad se relaciona con el liderazgo pedagógico de los directores de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014?

## **1.2. Hipótesis**

### **1.2.1. General:**

Existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014.

### **1.2.2. Específicas**

H<sub>1</sub>: La dimensión Reconocimiento de la existencia del sistema se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico.

H<sub>2</sub>: La dimensión Teoría de la variación se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico directivo.

H<sub>3</sub>: La dimensión Teoría del conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico directivo.

H<sub>4</sub>: La dimensión Psicología del ser humano se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico directivo.

## **1.3. Objetivos**

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

Establecer la relación significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- 1.- Determinar el nivel de gestión de calidad de los institutos de educación superior públicos de Piura.
2. Determinar el nivel de liderazgo pedagógico de los institutos de educación superior públicos de Piura.
3. Determinar la relación significativa entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema con el liderazgo pedagógico.
4. Establecer la relación significativa entre la dimensión teoría de la variación con el liderazgo pedagógico.
5. Establecer la relación significativa entre la dimensión teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico.
6. Determinar la relación significativa entre la dimensión psicología del ser humano con el liderazgo pedagógico.

## II. MARCO METODOLÓGICO:

### 2.1. Variables

Variable Independiente: Gestión de la calidad

Variable dependiente: Liderazgo directivo.

### 2.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones/ Indicadores	Escala de medición
V1: Gestión de la calidad	Es la responsabilidad compartida que afecta al conjunto no solo de actividades sino también de decisiones. (Deming Anderson et al., 1994)	Es la responsabilidad compartida por el director y los docentes en la institución educativa y que será medida en sus 4 dimensiones ( Reconocimiento de la existencia del sistema, la teoría de la variación, la teoría del conocimiento y la psicología del ser humano) mediante el cuestionario de Fisher, de 50 ítems.	Reconocimiento de la existencia del sistema - Teoría de la variación - Teoría del conocimiento - Psicología del ser humano	Ordinal
V2: Liderazgo pedagógico	Conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos".(IIPE, UNESCO, 2000, p. 97).	Conjunto de procesos de cambio y mejora de los aprendizajes que orientan al director a cumplir los objetivos y metas institucionales y que proporciona dirección e influencia en su equipo, teniendo en cuenta su capacidad técnica, manejo emocional y situacional así como el manejo organizacional y que serán medidos mediante un cuestionario tipo Likert, con 33 ítems.	-Capacidad técnica -Manejo emocional y situacional -Manejo organizacional.	Ordinal

### 2.3. Metodología

### 2.4. Tipos de estudio

Tomando en cuenta los objetivos de la investigación el estudio es correlacional descriptivo; correlacional porque busca cuantificar el grado de relación o asociación que existe entre las dos variable citadas en un contexto en particular" (Hernández, 2010). Y es descriptiva porque se busca describir las variables de estudio: gestión de la calidad y el liderazgo, teniendo en cuenta

el marco teórico y los instrumentos de recojo de información. El objeto de estudio es, pues los docentes y directores de las instituciones de educación superior pedagógico públicos del ámbito regional.

Según su finalidad es investigación teórica

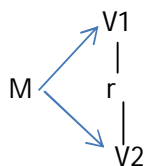
Según su carácter es investigación explicativa

Según su naturaleza es investigación cuantitativa

Según la orientación que asume: orientada a la comprobación de hipótesis.

## 2.5. Diseño

Se empleará un diseño correlacional explicativo que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) en estos diseños se describen relaciones entre dos o más variable en un momento determinado. Gráficamente se expresa de la siguiente manera:



M = Docentes de los institutos pedagógicos públicos.

V1= Gestión de la calidad

V2= Liderazgo pedagógico

r = Relación entre las variables

## 2.6. Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por los 4 directores y 30 docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Público de la región Piura. Por lo tanto la muestra será igual a la población.

La forma como se seleccionó la muestra fue mediante la técnica de muestreo intencional no aleatorio. Intencional en la medida en que previamente se escogieron las unidades muestrales de acuerdo a las variables intervinientes identificadas en el acápite.

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta. El instrumento es el medio auxiliar para recoger y registrar los datos obtenidos. En el estudio se utilizó el cuestionario. De acuerdo a Hernández, et al (2010) es un instrumento básico en el que se formulan una serie de



proposiciones que permiten medir las variables Gestión de la calidad y Liderazgo pedagógico, posibilitando observar los hechos a través de la valoración que hicieron los directores y docentes encuestados limitándose a la descripción y relación de sus valoraciones subjetivas.

El cuestionario que evaluó la variable Gestión de la calidad consta de 50 ítems, evaluados por una escala ordinal, presentó los siguientes juicios valorativos: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5); por lo que sus resultados pudieron variar de una suma mínima de 50 puntos y el máximo de 250 puntos (Anexo 1). El cuestionario es una adaptación del cuestionario desarrollado por Fisher et al (2011), el cual fue sometido a valides (juicio de experto) y confiabilidad (test y retest) y que consta de ítems o preguntas agrupadas en los Catorce Principios del Dr. Deming, los cuales son unifactoriales es decir que sólo se enfocan en un determinado principio. Que se caracteriza por su usabilidad, rapidez y facilidad, tanto en su aplicación como en su corrección por parte de los directores y docentes, características fundamentales pues, en una sola hoja tamaño folio se presentaron los ítems con los que se diagnosticaron la gestión de la calidad educativa preferentes de las cuatro dimensiones: Reconocimiento de la existencia del sistema, Teoría de la variación, Teoría del conocimiento y Psicología del ser humano.

El cuestionario que evalúa la variable liderazgo pedagógico tiene las dimensiones: capacidad técnica, manejo emocional y situacional y manejo organizacional, consta de 33 ítems, evaluados por una escala ordinal, presenta los siguientes juicios valorativos: Muy rara vez (1); Rara vez (2); Ocasionalmente (3); Frecuentemente (4) y Muy frecuentemente (5); por lo que sus resultados pueden variar de una suma mínima de 33 puntos y el máximo de 165 puntos (Anexo 1). El cuestionario fue elaborado teniendo en cuenta las sugerencias hechas por la teoría y sometido a validación de contenido y confiabilidad (Supo, J. 2012)

### **2.7.1. Validación y confiabilidad del instrumento**

#### **Variable: Gestión de la calidad educativa**

##### **Validez interna**

- **Validez de contenido**

Un instrumento es válido si "mide lo que dice medir". Es la cualidad más importante de un instrumento de medida. La evaluación del cuestionario fue desarrollado para verificar la coherencia, secuencia y dominio del contenido (variable e indicador) (Carrasco, 2006),

implicó someterlo a la evaluación de un experto obteniendo opinión de aplicabilidad para los objetivos de la investigación

- **Confiabilidad**

La confiabilidad se determina en la presente investigación por el coeficiente de Alfa de Crombach, desarrollado por J. L. Crombach, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. El análisis arrojó un coeficiente de Alfa de 0,970, este valor se ubica entre 0,7 a 1 que significa que es altamente confiable (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) (Ver anexo 2).

Asimismo la validación interna se complementa con la prueba de la correlación ítem – test corregida que se realiza para evaluar si los ítems tienen características de homogeneidad, debe existir una correlación entre la suma de las puntuaciones de los ítems y la puntuación de cada ítem. De acuerdo al cuadro de resultados, se concluye que todos los ítems presentan una correlación aceptable, todos los ítems miden lo mismo que el instrumento, está presente la homogeneidad, sus valores oscilan entre los valores 0.969 y 0,971 (Ver anexo 2).

La prueba de las dos mitades establece en ambos grupos un valor de 0.938 (ver anexo 3)

#### **Variedad externa**

- **Estabilidad**

La estabilidad del instrumento requiere de dos pruebas: test-retest. Pues esta prueba busca que ambas puntuaciones sean similares o iguales en cada uno de los individuos. Si los instrumentos son estables entonces es confiable, para ello se debe calcular el r de Pearson buscando que sea perfecto. Donde  $r > 0.7$ . TEST - RETEST

Las correlaciones de las pruebas test y retest son mayores a 0.9, por tanto existe estabilidad en el instrumento (Ver anexo 4).

## **Variable: liderazgo pedagógico**

### **Validez interna**

- **Validez de contenido**

La evaluación del cuestionario de la variable liderazgo pedagógico implicó someterlo a la evaluación de un experto obteniendo opinión de aplicabilidad para los objetivos de la investigación

- **Confiabilidad**

La confiabilidad arrojó un coeficiente de Alfa de 0,945, este valor se ubica entre 0,7 a 1 que significa que es altamente confiable (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) (Ver anexo 5)

Asimismo la validación interna se complementa con la prueba de la correlación ítem – test corregida que se realiza para evaluar si los ítems tienen características de homogeneidad, debe existir una correlación entre la suma de las puntuaciones de los ítems y la puntuación de cada ítem. De acuerdo al cuadro de resultados, se concluye que todos los ítems presentan una correlación aceptable, todos los ítems miden lo mismo que el instrumento, está presente la homogeneidad, sus valores oscilan entre los valores 0.941 y 0,947 (Ver anexo 6).

La prueba de las dos mitades establece en el primer grupo un valor de 0.888 y en el segundo grupo el valor de 0,894 (ver anexo 7)

### **Variedad externa**

- **Estabilidad**

Las correlaciones de las pruebas test y retest son mayores a 0.9, por tanto existe estabilidad en el instrumento (Ver anexo 8).

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizaron los siguientes procedimientos:

- Análisis descriptivos

Los datos fueron procesados en el programa computacional EXCEL, para luego ser exportado al programa SPSS. Posteriormente los resultados de presentaron en tablas y gráficos.

- Análisis ligados a las hipótesis.
  - Se desarrolló la comprobación de las hipótesis a través del coeficiente de correlación de Spearman

### **2.9. Aspectos éticos**

Se aplicó un consentimiento informado a los voluntarios que accedieron a responder a la encuesta.

Asimismo se respetó la confidencialidad de los datos y se citaron las fuentes bibliográficas utilizadas de acuerdo a las normas APA.

## II. RESULTADOS

**Objetivo 1:** Determinar el nivel de gestión de calidad educativa de los institutos de educación superior públicos de la Región Piura.

**TABLA N° 01**

**Nivel de gestión de calidad educativa de los institutos de educación superior públicos, Región Piura.**

DIMENSIONES	Deficiente		Regular		Eficiente		Muy eficiente	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Reconocimiento de la existencia del sistema	2	5.9	12	35.3	15	44.1	5	14.7
Teoría de la variación	2	5.9	17	50	14	41.2	1	2.9
Teoría del conocimiento	4	11.8	15	44.1	13	38.2	2	5.9
Psicología del ser humano	2	5.9	12	35.3	17	50	3	8.8

Fuente: Encuesta aplicada en los Institutos pedagógicos públicos

### Interpretación:

La tabla 1 describe el nivel de gestión de la calidad educativa en los institutos de educación superior pedagógico públicos de la región Piura, con respecto a la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema, el 58,8% de los directores y docentes evidencian un nivel de gestión de la calidad eficiente y rasgos de muy eficiente y un 41,2% consideran un nivel regular y rasgos de deficiente. Por otro lado en la dimensión teoría de la variación y teoría del conocimiento, el 55,9% manifiestan un nivel entre regular y deficiente y el 44,1% opinan que el nivel se encuentra entre eficiente a muy eficiente. Para la dimensión Psicología del ser humano, el 58,8% de los encuestados manifiestan que la gestión de la calidad educativa está en el nivel eficiente y señales de muy eficiente, mientras que 41,2% la considera en el nivel regular y muestras de deficiente. Es decir que, directivos y docentes consideran que la gestión de la calidad educativa no alcanza el nivel promedio de aceptación.

**Objetivo 2:** Determinar el nivel de liderazgo pedagógico de los institutos de educación superior públicos de la Región Piura.

**TABLA N° 02**

**Nivel de liderazgo pedagógico de los institutos de educación superior públicos de Piura.**

DIMENSIONES	Deficiente		Regular		Eficiente		Muy eficiente	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Capacidad técnica</b>	2	5.9	15	44.1	16	47.1	1	2.9
<b>Manejo emocional y situacional</b>	1	2.9	12	35.3	18	52.9	3	8.8
<b>Manejo organizacional</b>	2	5.9	14	41.1	16	47.1	2	5.9

Fuente: Encuesta aplicada en los Institutos pedagógicos públicos

### Interpretación

La tabla 2 describe el nivel de liderazgo pedagógico de los institutos de educación superior públicos de Piura, con respecto a la dimensión capacidad técnica, el 50,0% de los directores y docentes evidencian un nivel de liderazgo pedagógico eficiente y rasgos de muy eficiente y el otro 50,0% considera un nivel regular y rasgos de deficiente. En lo que respecta a la dimensión manejo emocional y situacional, el 61,7% manifiestan un nivel eficiente con trazos de muy eficiente y el 38,3% opinan que el nivel de liderazgo pedagógico es regular. Para la dimensión manejo organizacional, el 53,0% de los encuestados manifiestan que el liderazgo pedagógico está en el nivel eficiente y señales de muy eficiente, mientras que 47,0% la considera en el nivel regular y muestras de deficiente. Es decir que, directivos y docentes consideran que el liderazgo pedagógico no alcanza el nivel significativo de aceptación.

**Objetivo 3:** Determinar la relación significativa entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema con el liderazgo pedagógico.

**TABLA N° 03**

**Relación entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema con el liderazgo pedagógico.**

		Liderazgo pedagógico								Total	
		Deficiente		Regular		Eficiente		Muy eficiente			
		N	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Reconocimiento de la existencia del sistema	Deficiente	2	5.9	-	-	-	-	-	-	2	5.9
	Regular	-	---	12	35.3	-	-	-	-	12	35.3
	Eficiente	-	---	-	-	15	44.1	-	-	15	44.1
	Muy eficiente	-	---	-	-	2	5.9	3	8.8	5	14.7
		2	5.9	12	35.3	17	50	3	8.8	34	100

Fuente: Encuestas aplicadas en los Institutos pedagógicos públicos, Región Piura, 2014

### Interpretación

La tabla 3 describe Relación entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema con el liderazgo pedagógico, en los institutos de educación superior públicos de Piura, con respecto al nivel de liderazgo pedagógico, el 58.8% de los directivos y docentes lo ubican en un nivel eficiente y muy eficiente y el 41,2% lo consideran regular y deficiente. Por otro lado en la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema, el 58,8 % manifiesta un nivel eficiente y muy eficiente, mientras que el 41,2% manifiesta un nivel regular y deficiente.

Es decir que, directivos y docentes consideran significativo el nivel de relación entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema con el liderazgo pedagógico.

**Objetivo 4:** Establecer la relación significativa entre la dimensión teoría de la variación con el liderazgo pedagógico.

**TABLA N° 04**

**Relación entre la dimensión teoría de la variación con el liderazgo pedagógico.**

		Liderazgo pedagógico								Total	
		Deficiente		Regular		Eficiente		Muy eficiente			
		N	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Teoría de la variación	Deficiente	2	5.9	-	-	-	-	-	-	2	5.9
	Regular	-	---	12	35.3	5	14.7	-	-	17	50
	Eficiente	-	---	-	-	12	35.3	2	5.9	14	41.2
	Muy eficiente	-						1	2.9	1	2.9
		2	5.9	12	35.3	17	50	3	8.8	34	100

Fuente: Encuestas aplicadas en los Institutos pedagógicos públicos Región Piura, 2014

### Interpretación

La tabla 4 describe Relación entre la dimensión teoría de la variación con el liderazgo pedagógico, en los institutos de educación superior públicos de Piura. Con respecto al nivel de liderazgo pedagógico, el 58.8% de los directivos y docentes lo ubican en un nivel eficiente y muy eficiente y el 41,2% lo consideran regular y deficiente. Por otro lado en la dimensión teoría de la variación, el 44,1% manifiesta un nivel eficiente y muy eficiente, mientras que el 55,9% manifiesta un nivel regular y deficiente.

Es decir que, directivos y docentes tienen opiniones divididas con respecto al nivel de relación entre la dimensión teoría de la variación con el liderazgo pedagógico.



**Objetivo 5:** Establecer la relación significativa entre la dimensión teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico.

**TABLA N° 05**

**Relación entre la dimensión teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico.**

		Liderazgo pedagógico								Total	
		Deficiente		Regular		Eficiente		Muy eficiente			
		N	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Teoría del conocimiento	Deficiente	-	-	3	8,8%	1	2,9%	-	-	4	11,8%
	Regular	2	5,9%	8	23,5%	5	14,7%	-	-	15	44,1%
	Eficiente	-	-	1	2,9%	9	26,5%	3	8,8%	13	38,2%
	Muy eficiente	-	-	-	-	2	5,9%	-	-	2	5,9%
		2	5,9%	12	35,3%	17	50	3	8,8%	34	100%

Fuente: Encuestas aplicadas en los Institutos pedagógicos públicos, Región Piura, 2014

### Interpretación

La tabla 5 describe la relación entre la dimensión teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico, en los institutos de educación superior públicos de Piura. Con respecto al nivel de liderazgo pedagógico, el 58,8% de los directivos y docentes lo ubican en un nivel eficiente y muy eficiente y el 41,2% lo consideran regular y deficiente. En lo que se refiere a la dimensión teoría del conocimiento, el 44,1% manifiesta un nivel eficiente y muy eficiente, mientras que el 55,9% manifiesta un nivel regular y deficiente.

Es decir que, directivos y docentes mantienen opiniones divididas con respecto al nivel de relación entre la dimensión teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico.

**Objetivo 6:** Determinar la relación significativa entre la dimensión psicología del ser humano con el liderazgo pedagógico.

**TABLA N° 06**

**Relación entre la dimensión psicología del ser humano con el liderazgo pedagógico.**

		Liderazgo pedagógico								Total	
		Deficiente		Regular		Eficiente		Muy eficiente			
		N	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Psicología del ser humano	<b>Deficiente</b>	2	5,9	-	-	-	-	-	-	2	5,9
	<b>Regular</b>	-	-	12	35,3	-	-	-	-	12	35,3
	<b>Eficiente</b>	-	-	-	-	16	47,1	1	2,9	17	50
	<b>Muy eficiente</b>	-	-	-	-	1	2,9	2	5,9	3	8,8
		2	5,9	12	35,3	17	50	3	8,8	34	100

Fuente: Encuestas aplicadas en los Institutos pedagógicos públicos, Región Piura, 2014

### Interpretación

La tabla 6 describe la relación entre la dimensión psicología del ser humano teoría con el liderazgo pedagógico, en los institutos de educación superior públicos de Piura. Con respecto al nivel de liderazgo pedagógico, el 58,8% de los directivos y docentes lo ubican en un nivel eficiente y muy eficiente y el 41,2% lo consideran regular y deficiente. En lo que se refiere a la dimensión psicología del ser humano, el 58,8% manifiesta un nivel eficiente y muy eficiente, mientras que el 41,2% manifiesta un nivel regular y deficiente.

Es decir que, directivos y docentes mantienen opiniones divididas con respecto al nivel de relación entre la dimensión teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico.

### 3.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

#### Hipótesis general

H<sub>i</sub>: Existe relación significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo directivo de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos de la Región Piura, 2014.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo directivo de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos de la Región Piura, 2014.

TABLA N° 7

#### RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

		LIDERAZGO PEDAGÓGICO
GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	r	0,988
	Sig.	0,000

#### Interpretación

Los resultados ponen en evidencia que la gestión de la calidad educativa se relaciona directamente de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico. Como el valor  $p = 0,000$  es menor a  $0,05$ , se acepta la H<sub>i</sub> y se rechaza la H<sub>0</sub>.

Se concluye que la gestión de la calidad educativa se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la Región Piura.

### Prueba de hipótesis específica 1

H<sub>i</sub>: La dimensión reconocimiento de la existencia del sistema se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico.

H<sub>0</sub>: La dimensión reconocimiento de la existencia del sistema no se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico directivo.

**TABLA N° 8**

**RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DEL SISTEMA CON EL  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

		LIDERAZGO PEDAGÓGICO
Reconocimiento de la existencia del sistema	r	0,956
	Sig.	0,000

### Interpretación

Los resultados ponen en evidencia que la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema se relaciona significativamente y de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico. Como el valor  $p = 0,000$  es menor a 0,05, se acepta la H<sub>i</sub> y se rechaza la H<sub>0</sub>.

Se concluye que hay relación directa entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura.

### Prueba de hipótesis específica 2

H<sub>2</sub>: La dimensión Teoría de la variación se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico.

H<sub>0</sub>: La dimensión Teoría de la variación no se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico.

**TABLA N° 9**

#### **RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN TEORÍA DE LA VARIACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

		<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>
<b>TEORÍA DE LA VARIACIÓN</b>	r	0,940
	Sig.	0,000

### Interpretación

Los resultados ponen en evidencia que la dimensión teoría de la variación se relaciona significativamente y de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico. Como el valor  $p = 0,000$  es menor a 0,05, se acepta la H<sub>1</sub> y se rechaza la H<sub>0</sub>.

Se concluye que hay relación directa entre la dimensión teoría de la variación y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura.

### Prueba de hipótesis específica 3

H<sub>3</sub>: La dimensión Teoría del conocimiento se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico.

H<sub>0</sub>: La dimensión Teoría del conocimiento no se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico.

**TABLA N° 10**

#### **RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN TEORÍA DEL CONOCIMIENTO CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

		<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>
<b>TEORÍA DEL CONOCIMIENTO</b>	r	0,758
	Sig.	0,000

#### **Interpretación**

Los resultados ponen en evidencia que la dimensión teoría del conocimiento se relaciona significativamente y de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico. Como el valor  $p = 0,000$  es menor a 0,05; se acepta la H<sub>1</sub> y se rechaza la H<sub>0</sub>.

Se concluye que hay relación directa entre la dimensión teoría del conocimiento y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura.

#### Prueba de hipótesis específica 4

H<sub>4</sub>: La dimensión Psicología del ser humano se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico directivo.

H<sub>0</sub>: La dimensión Psicología del ser humano no se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico directivo.

**TABLA N° 11**

#### **RELACIÓN DE LA DIMENSIÓN PSICOLOGÍA DEL SER HUMANO CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

		LIDERAZGO PEDAGÓGICO
PSICOLOGÍA DEL SER HUMANO	r	0,983
	Sig.	0,000

#### Interpretación

Los resultados ponen en evidencia que la dimensión psicología del ser humano se relaciona significativamente y de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico. Como el valor  $p = 0,000$  es menor a  $0,05$ ; se acepta la H<sub>i</sub> y se rechaza la H<sub>0</sub>.

Se concluye que hay relación directa entre la dimensión psicología del ser humano y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura.

#### **IV. DISCUSIÓN**

La Gestión de Calidad en la organización de las instituciones educativas públicas queda, en esencia, plasmada en el siguiente enunciado: «La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulsa la planificación y la estrategia de la institución educativa, la gestión de su personal, de sus recursos y procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados» (MEC, Plan de Calidad, 1998, s/pág.). Sin un cambio profundo en la conceptualización de las instituciones educativas en tanto que organizaciones y en sus prácticas de gestión, la educación peruana tendrá serias dificultades para adaptarse a los nuevos tiempos, lograr mejores estándares de calidad para todos y contribuir substancialmente al progreso social y económico del país y, sin escatimar esfuerzos, la importancia de la dimensión organizacional, la capacitación de su complejidad desde una perspectiva sistémica y la implementación de estrategias de gestión acordes con esa visión definen, sin lugar a dudas, un racimo de factores críticos para la mejora del sistema educativo.

##### **Nivel de la gestión de la calidad**

El estudio demuestra en este apartado que el nivel de gestión de la calidad educativa en los institutos de educación superior pedagógica públicos de la región Piura, no llega al 75% de eficiente (Tabla 01) que sería lo ideal para toda institución que busca la calidad educativa. A decir de Deming (2011) la gestión de la calidad implica percibir la organización como un sistema. Un sistema es una red de componentes interdependientes que trabajan juntos para lograr el objetivo del sistema. Saber distinguir entre las causas comunes y especiales de las variaciones del sistema. Reducir la variación es evitar irregularidad cuando sea posible. La mayoría de la gente prefiere la certeza a la incertidumbre, prefiere previsibilidad a imprevisibilidad; comprender su estabilidad y mejora. No hay conocimiento sin interpretación. El conocimiento de la psicología incluye el conocimiento de que las personas son diferentes el uno del otro y el conocimiento de cómo utilizar estas diferencias para optimizar sus capacidades.

Por su parte Nicholson (2011) la gestión de la calidad en el contexto de la educación superior, es concebida como algo excepcional, es decir, estándares (en el sentido de niveles) excepcionalmente altos de desempeño académico, que se centra en los procesos que brinda la educación superior y se relaciona con la inexistencia de defectos y la existencia de una cultura de calidad enraizada en la institución.



En la medida en que la formación profesional es la actividad común que comparten todas las IES, en lo que sigue, preguntamos acerca de la calidad del servicio de educación superior equivale a preguntamos sobre la calidad de la formación profesional.

### **Nivel de liderazgo pedagógico**

En esta variable, se puede evidenciar que habiendo demostraciones de capacidad técnica, manejo emocional y situacional, así como manejo organizacional, en los institutos pedagógicos. Estos resultados no alcanzan para situarlo en un lugar expectante, según el criterio de los directores y docentes (Tabla 02), porque a duras penas llega a un nivel de eficiente a muy eficiente, que no supera el 62%, que resulta preocupante en el proceso educativo. Éstos resultados difieren de Cantón y Arias (2008) quienes en las conclusiones de su investigación encontraron que, el liderazgo se emplaza en la concepción de gestor eficiente (papel de liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección), y en cuanto al ámbito moral, es la expresión de una organización dinámica y comunitaria (liderazgo emocional) de ámbito social-educativo (liderazgo pedagógico), todo ello desde una triple valoración, asumiendo sus tareas desde la vertiente de aceptación, la de conflicto y la de calidad; ésta proposición se apoya en el estudio de Siliceo y colaboradores (2001) quienes describen el liderazgo como “la influencia para el logro de un fin valioso”; fundamentados en la inteligencia emocional del líder (...) en los grupos y organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional. Es importante mencionar que el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

### **Relación entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema con el liderazgo pedagógico.**

Los resultados ponen en evidencia que reconocimiento de la existencia del sistema se relaciona positivamente con el liderazgo pedagógico, pero el nivel de eficiente alcanzado no supera el 60% de las opiniones de los docentes y directores (Tabla 03). A lo que Deming y colaboradores (1994) proponen crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, adoptar la nueva filosofía y actuar para lograr la transformación; asumiendo la postura de Cantón y Arias (2008) quienes afirman que la persona por su capacidad y respuesta a determinadas situaciones, forma parte de un todo integrado a una realidad holística, global y polifacética, tangible e intangible, dinámica y en continuo cambio. Como afirma Camisón, C (1997) estas nuevas condiciones competitivas se han traducido en una mayor necesidad por parte de las empresas de una correcta

concepción e implantación de los sistemas de gestión de la calidad que permita ejercer una influencia positiva y relevante sobre su rentabilidad y competitividad.

Así pues ante la constatación de la insuficiencia de los sistemas existentes para dar respuesta a los nuevos retos, surge la necesidad de desarrollar un sistema de gestión de la calidad que superando los enfoques basados en el “control” y en el “dominio de los procedimientos”, introduzca una visión estratégica de la calidad que integre la misma dentro del sistema de gestión de las instituciones educativas.

#### **Relación entre relación entre la dimensión teoría de la variación con el liderazgo pedagógico.**

Los resultados explican que la teoría de la variación se relaciona positivamente con el liderazgo pedagógico, pero el nivel de eficiente alcanzado no supera el 45% de las opiniones de los docentes y directores (Tabla 04). A lo que Deming y colaboradores (1994) proponen dejar de depender de la inspección masiva; acabar con la práctica de hacer negocios basándose únicamente en el precio; mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio; eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para los directivos; asumiendo al Banco Mundial (2002), señala que los sistemas de enseñanza terciaria de alto rendimiento abarcan una amplia gama de modelos institucionales (...) que en conjunto producen la variedad de trabajadores y empleados calificados que el mercado laboral necesita. Afirma Nicholson (2011) que, para muchos estudiosos, la falta de acuerdo con el significado de calidad en la educación superior sugiere que este concepto, tomado de la actividad empresarial y la economía, es poco adaptable al contexto educativo. La principal razón para esto es que una única visión de la calidad no necesariamente resulta representativa de los variados, y a veces contradictorios, puntos de vista de los grupos de interés alrededor del quehacer educativo.

La solución de problemas y/o la respuesta adecuada a situaciones que se presenten, se considera como una capacidad de importancia primordial estando el pensador creativo más dotado para adquirir responsabilidades en el manejo de situaciones cambiantes y en la solución de problemas.

#### **Relación entre la dimensión teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico.**

Los resultados demuestran que la teoría del conocimiento se relaciona positivamente con el liderazgo pedagógico, aunque el nivel de eficiente alcanzado no supera el 45% de las opiniones

de los docentes y directores (Tabla 05). A lo que Deming y colaboradores (1994) proponen Instituir la capacitación en el trabajo; Instituir un programa vigoroso de educación y actualización. Lo afirma González (2003) y Murillo (2006) al decir que buena parte de la reflexión teórica sobre los procesos de dirección escolar ha ido dejando claro en los últimos años que un director no sólo ha de circunscribir su actuación a gestionar adecuadamente la organización, sino que ha de liderarla con los conocimientos que requiere el caso.

Para responder a estos retos que la humanidad siempre ha tenido y seguirá teniendo, se requiere de recursos humanos con competencias nuevas, novedosas e innovadoras, profesionalizadas y que se estén actualizando continuamente; a las personas que cumplen con estos criterios se les acostumbra adjudicarles el don del liderazgo.

### **Relación entre la dimensión psicología del ser humano con el liderazgo pedagógico**

Sobre los resultados obtenidos indican que la psicología del ser humano se relaciona positivamente con el liderazgo pedagógico, a pesar que el nivel de eficiente alcanzado no supera el 59% de las opiniones de los docentes y directores (Tabla 06). Se fundamenta a lo que Deming y colaboradores (1994) proponen adoptar e implantar el liderazgo; desechar el temor; derribar las barreras que hay entre las áreas organizativas, eliminar los slogans, las exhortaciones y metas numéricas para la mano de obra; eliminar las barreras que impiden a la gente de su derecho de estar orgullosa de su trabajo. Lo que es complementado por Goleman y Boyantzis al fundamentar el estudio de las emociones como pieza clave de la motivación no solo del alumno para aprender, sino del docente para enseñar. Asumiendo lo que manifiesta Álvarez (1998) las razones de tipo psicológico son necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales de los miembros del grupo, para evitar la desestructuración del colectivo y la amenaza de la calidad deseada.

El trabajo hoy en día en las instituciones no importando a que rubro se dedican, implica poseer una apertura y flexibilidad mental abierta al cambio, ya que es lo único permanente, este cambio también se opera al interior y exterior de las organizaciones en función de los avances científicos y tecnológicas que influyen en las prácticas cotidianas de vida.

## V. CONCLUSIONES

Habiendo terminado el trabajo de campo y el procesamiento de los datos se concluye que:

- El nivel de gestión de la calidad educativa tiene tendencia positiva en las dimensiones reconocimiento de la existencia del sistema ( 58,8% en el nivel eficiente), dimensión teoría del conocimiento (55,9% en el nivel regular)y Psicología del ser humano, ( 58,8% en el nivel eficiente)(tabla 1)
- El nivel de liderazgo pedagógico tiene tendencia positiva en las dimensiones capacidad técnica ( 50,0% en el nivel eficiente), manejo emocional y situacional ( 61,7% en el nivel eficiente) y manejo organizacional (53,0% en el nivel eficiente ) (tabla 2).
- La gestión de la calidad se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico de las instituciones educativas de educación pedagógica públicas de la región Piura, siendo el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05 (tabla 3) es decir, implica percibir la institución articulada a un modelo de gestión sobre la que hay que actuar con entusiasmo para alcanzar objetivos.
- Existe relación significativa entre la dimensión reconocimiento de la existencia del sistema y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura, siendo el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05(tabla 4).
- Existe relación significativa entre la dimensión teoría de la variación y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura, siendo el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05 (tabla 5)
- Existe relación significativa entre la dimensión teoría del conocimiento y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura, siendo el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05 (tabla 6)
- Existe relación significativa entre la dimensión psicología del ser humano y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura, siendo el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05 (tabla 7)

- Del análisis realizado mediante el cuestionario Fisher et al (2011) en los Institutos pedagógicos públicos de la Región Piura, se observó que presenta la menor calificación en los principios de "Mejorar constantemente y siempre el sistema de atención y servicio educativo", "Implantar la capacitación", "Derribar las barreras entre las jefaturas y coordinaciones", "Eliminar los slogans, las metas y exhortaciones para la labor docente y administrativa" e "Eliminar los cupos numéricos"; los mismos que conforman las dimensiones de "Teoría de la variación", "Teoría del conocimiento" y "Psicología del ser humano", las cuales serán las dimensiones prioritarias a analizar y mejorar en el Sistema de Gestión de Calidad.
- La implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en Deming es muy práctica y se puede desarrollar a muy bajo costo en cualquier organización, ya que se enfoca en un cambio de la cultura organizacional y de la aplicación de los principios claves del éxito institucional.

## VI. RECOMENDACIONES

- Los docentes en los institutos de educación superior pedagógica deben coadyuvar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico al interior de la institución; como una forma de involucrarse en el proceso educativo.
- Los docentes deben practicar la gestión de la calidad como parte del liderazgo pedagógico en la administración y gestión de las instituciones educativas, que garanticen la acreditación.
- Los institutos y sus docentes deben posibilitar espacios de diálogo y reflexión para buscar políticas que permitan lograr los objetivos estratégicos institucionales.
- Las principales actividades a realizar en la dimensión “Teoría de la Variación” son: comprender el sistema educativo y realizar un control estricto del proceso enseñanza-aprendizaje y analizar las causas de variación común y especial del sistema, con la finalidad de actuar sobre las mismas y eliminarlas.
- Las principales actividades a realizar en la dimensión “Teoría del Conocimiento” son: capacitar a todos los docentes y administrativos en los Catorce Principios del Dr. Deming, instruir en el uso de métodos estadísticos y en la metodología PHVA (Planificar, hacer para el mejoramiento continuo de los procesos educativos).
- Las principales actividades a realizar en la dimensión “Psicología del Ser Humano” son: elaborar el Manual de Organización y Funciones que incorporen definiciones operacionales claras; fomentar el espíritu de equipo, unidad y cooperación, fomentar un lugar de trabajo agradable, desarrollar un plan articulado en fases, con objetivos específicos para cada fase: culturales, organizativos, técnicos y metodológicos.
- Los IESPP deben comprometerse a dedicar tiempo, esfuerzo e inversión en la preparación y capacitación de los docentes y administrativos, a fin de que puedan adoptar la filosofía de la calidad para efectuar su trabajo correctamente, y luego evaluar si están o no están alcanzando sus objetivos personales y los de la institución.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Álvarez, Manuel (2003) La dirección escolar en el contexto europeo. Artículo publicado en la Revista Organización y Gestión Educativa. Madrid, España.
- Álvarez, M. (2002): La dirección y funcionamiento de los centros en Informe educativo, la calidad del sistema educativo, Santillana-FUHEM. Madrid.
- Anderson, John C. et al (1994) A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method, *Academy of Management Review*, 19 (3), 472-509.
- Banco Mundial (2002). Construir sociedades de conocimiento. Banco Mundial. Washington.
- Cantón, I y Arias, Rosa (2008) La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Tesis doctoral.
- Cantón, I. (2004). Intervención Organizativa en la Sociedad del Conocimiento. Granada: Grupo Editorial Universitario.
  - (2004a). La Organización Escolar normativa y aplicada. Madrid: Biblioteca Nueva.
  - (2004b). Planes de mejora en centros educativos. Málaga: Aljibe.
- Carrasco, S. (2006). Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú- Editorial San Marcos.
- Consejo Nacional de Educación (2006). El proyecto Educativo Nacional al 2021. Disponible en [www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe)
- Camisón Zornosa, C. (1994). "Gestión de Calidad Total y cambio cultural: un modelo de desarrollo organizativo". VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM, junio, Cáceres, pp. 559- 576.
- (1996). "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español". *Información Comercial Española*, nº 749, pp. 99-122.
- (1997). "Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década"; *Papers de Turisme*, número 20, (monográfico de calidad). Agencia Valenciana del Turisme.
- Compañ Poved, E. (sf). Modelo sistémico aplicado al campo educativo. Disponible en: [http://www.iaf-alicante.es/imgs/ckfinder/files/PUB\\_Modelo\\_sist%C3%A9mico\\_ES.pdf](http://www.iaf-alicante.es/imgs/ckfinder/files/PUB_Modelo_sist%C3%A9mico_ES.pdf)
- Coopers y Lybrand (1994): El Capital Humano y la Empresa. Madrid: Cuadernos de cinco días.
- Cullen, J ., Joyce, J., Hassall, T., y Broadbent, M. (2003). Quality in higher education: From monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11 (1), 5-14.

- Chamorro, Diana Judith (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Chemers, M. (1985): Liderazgo y Administración Efectiva. México, Trillas. Chemers, M. (1985): Liderazgo y Administración Efectiva. México, Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración (5a. ed.), México, D.F: McGraw-Hill INTERAMERICA.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D.C.: McGrawHill INTERAMERICANA.
- Darling-Hammond, L. (2001): El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos. Barcelona: Ariel.
- Deming, W. Edwards (1989) Calidad, Productividad y Competitividad La Salida de la Crisis; España; Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Deming, W. Edwards (1994) The New Economics for industry, government, education; Segunda edición. EE.UU. MIT Center for Advance Educational Services.
- Franco, Carlos Alberto y Velázquez, Francisco V. (sf.). Cómo Mejorar la Eficiencia Operativa Utilizando el Trabajo en Equipo. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. Ciudad de México. Extraído el 18 de mayo. Disponible en: [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/249/1/cfranco-fvelasquez\\_mejorar-efic-trabajo-equipo.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/249/1/cfranco-fvelasquez_mejorar-efic-trabajo-equipo.pdf)
- Fielder, F. Earl, P. y Mcgrine. (1992): Stressed and Effective Leadership Decisions. In Decision Making and Leadership. Heller, Frank (editor). Great Britain, Cambridge University Press.
- Fisher, Caroline M., Barfield, Jesse, Li, Jing Y Mehta, Rajiv (2005) Retesting a model of the Deming management method, EE.UU, Taylor & Francis.
- Fisher, Caroline M., Elrod, Cassandra Y Mehta, Rajiv (2011) "A replication to validate and improve a measurement instrument for Deming's 14 Points"; EE.UU; International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28 Iss: 3 pp. 328 – 358
- Gamboa Vásquez, S. (2011). Estado de la gestión educativa en Piura: una mirada desde la Institución Educativa. Ediciones CEDIR-CIPCA. Piura. Perú.

en:



- Gil, Ana G., Muñiz, Manuel G. & Delgado, Arturo S. (2008). El Liderazgo Transformativo en el Ámbito Escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, año 9, Numero 1.
- Harvey, L., y Knight, P.t. (1993). Transforming higher education. Buckingham, England: Society for Research in Higher Education & Open University Press.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIEP, UNESCO. (2000). Gestión Educativa Estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Autora: Pozner, Pilar. Buenos Aires: Argentina. Recuperado el 10 de enero de 2010.  
  
Disponible en: [educativahttp://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf)
- Ivancevich, J.M., Lorenzi P. y Skinner S.J. (1996). Gestión. Calidad y Competitividad. Irwin. Madrid.
- James, P. (1997). Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Prentice Hall. Madrid.
- Juran, J.M. (1990). Juran y el liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos. Díaz de Santos. Madrid.
- Koslowski III, F.A. (2006). "Quality and assessment in context: A brief review". Quality Assurance in Education, 14 (3), 277- 288.
- Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2007). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a. ed.), México, D. F.: Thomson.
- Marshall, S.J. (1998). Professional development and quality in higher education institutional of the the 21st century. Australian Journal of Education, 42 (3), 321- 334.
- McGregor, D. (1979) Leadership and Motivation (6 Ed) Massachusetts. The M.I.T Press.
- Ministerio de Educación. Portal Perú Educa ( 2013) . Disponible en: [www.perueduca.pe](http://www.perueduca.pe)
- Montero, Maritza. (2007). Introducción a la Psicología Comunitaria: Desarrollo, Conceptos y Procesos. Buenos Aires: Argentina. Paidós.
- Morel, Judith S., Soleno, Rogers D., Alverto, Felipe S. & Montufar José H. (2006). Gestión Educativa Estratégica: Modelos y Herramientas. Tegucigalpa, Honduras: Ideas Litográficas
- Nicholson, Karen (2011). Quality Assurance in Higher Education: A review of the Literature". Council of Ontario universities Degree Level Expectations Project. McMaster University, Canada.

- Pascual, Villa y Auzmendi. (1993): El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes. ICE Deusto: Mensajero.
- Pérez, Juan José (2010) Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las practicas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio". Tesis de maestría en Educación en Derechos Humanos. Tegucigalpa. Honduras.
- Richman, Haydee (2000). Comunicándose con los Niños en Situaciones de Conflicto. Manual de desarrollo (2a. ed.), Save the Children.
- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Organizaciones escolares: Organización escolar Fernando Sabirón Sierra. Editorial Mira Editores
- Siliceo, Alfonso A., Angulo, Bernardo y Siliceo Fernando. (2001). Liderazgo el don del servicio. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Senge, Peter M. (1998). La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México: Ediciones Granica.
- Thieme Jara, C (2005).Liderazgo y eficiencia en la Educación primaria: El caso de Chile. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Thompson, JR. A.A, Y Strckland III, A.J. (1994). Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas. Addison- Wesley Iberoamericana S.A. Wilmington, Delaware, E.U.A.
- - Ureña López, Antonio. E. (1998) Gestión estratégica de la calidad. Tesis doctoral. Málaga - España
- Yamada, G. y J. F. Castro (2007). Poverty, Inequality and Social Policies in Perú: As Poor As It Gets. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Documento de discusión 07/06

**VIII. ANEXOS**

**Anexo 1: Artículo científico**



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los  
Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos,  
Región Piura, 2014

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**AUTOR:**

Mg. Tamariz Núnjar, Hildegardo Oclides

**ASESORA:**

Dra. Espinoza Salazar, Liliana Ivonne

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ – 2014**

## **Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014**

Autor: Mg. Tamariz Núnjar, Hildegardo Oclides

Email: hilita31@hotmail.com ; docente del IESPP "Hno. Victorino Elorz Goicoechea", Sullana

### **RESUMEN**

En el marco de la gestión del conocimiento, la educación hoy en día adquiere relevancia cada vez mayor, debido a las exigencias de la sociedad cambiante, que demanda un servicio de calidad. En esa medida, las instituciones educativas ensayan propuestas de gestión tanto pedagógicas como institucionales, demandando de quienes dirigen capacidades gerenciales y de liderazgo. Una educación superior de calidad y pertinencia, que provea de técnicos y profesionales competitivos al país, es clave para sostener el proceso desarrollo económico y social en el que estamos todos involucrados en esta del conocimiento. En tal sentido, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Público de Piura, 2014. El estudio se sustenta en el modelo de gestión sistémica desarrollado por Deming que implica percibir la organización como un "sistema", saber distinguir entre las causas comunes y especiales de las variaciones del sistema y comprender su estabilidad y mejora. Metodológicamente la investigación se basa en el paradigma cuantitativo, según su carácter es descriptivo de nivel correlacional y según su alcance temporal es transversal, sigue el diseño no experimental. La hipótesis fue demostrar que existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los IESPP de la región Piura. Consideró una muestra no probabilística de 34 docentes. Como técnica se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario de Fisher tipo Likert para la gestión de la calidad y la Escala tipo Likert para liderazgo pedagógico. Del estudio se determinó que existe correlación entre la gestión de calidad y el liderazgo pedagógico de las instituciones educativas de educación superior en el ámbito de la región Piura, lo cual permite afirmar que la gestión de la calidad está asociada a la variable liderazgo pedagógico, para el valor  $p = 0,000$  menor a  $0,05$ .

Palabras Clave: Gestión de la calidad, Liderazgo, liderazgo pedagógico

### **ABSTRACT**

In the context of knowledge management, education today is becoming increasingly important, due to the demands of the changing society that demands quality service. To that extent, educational institutions management proposals tested both pedagogical and institutional using those who direct managerial skills and leadership. Higher education quality and relevance, to provide technical and professional competitive the country is key to sustaining social and

economic development in which we are all involved with this sense of conocimiento. En, had as objetivo establecer the relationship process between quality management and instructional leadership of Institutes of Higher Education teaching Public Piura, 2014. The study is based on the model developed by Deming systems management that involves perceiving the organization as a "system", to distinguish between common and special causes of variations in the system and understand its stability and improvement. Methodologically the research is based on the quantitative paradigm, as his character is correlational descriptivo by estransversal temporal scope level, follows the non-experimental design. The hypothesis was to show that there is statistically significant relationship between quality management and instructional leadership IESPP the Piura region. He considered a nonrandom sample of 34 teachers. As a technique and an instrument survey questionnaire Likert Fisher for quality management and Likert Scale was used for pedagogical leadership. The study found that there is a correlation between quality management and educational leadership education colleges in the area of the region of Piura education, and this implies that quality management is associated with instructional leadership variable, for  $p = 0.000$  less than 0.05.

**Key words:**

Management of the quality, Leadership, pedagogic leadership

**INTRODUCCIÓN**

La educación superior tiene un impacto directo en la competitividad del país a través de su efecto sobre la productividad de su mano de obra. La presencia de profesionales competentes es, sin lugar a dudas, uno de los factores que analizan los inversionistas al tomar sus decisiones. Por otro lado, los resultados de la educación superior tienen también un importante impacto "retroalimentador" en la educación básica, tanto por la mejor preparación de los docentes como por la presencia de padres de familia más ilustrados que serán exigentes con la educación de sus hijos.

De las indagaciones que se han hecho sobre los antecedentes de las variables en el campo educativo; el estudio se presenta como novedoso tanto en el nivel como en la línea de investigación, ya que la teoría de Deming sólo ha sido aplicada al sector empresarial y no al educativo. Oportunidad propicia para validarla y conocer el comportamiento de los principios, en las instituciones educativas de educación superior, como fue en su oportunidad el Análisis FODA, la Espina de Ishikawa y el Árbol de problema. A continuación se cita las siguientes investigaciones: Cantón, I y Arias, R. (2008) La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Tesis

doctoral. La pretensión final de este trabajo es la de diseccionar las tareas directivas a través de la percepción que los directores tienen de sus acciones y de la visión del profesorado de dicha actividad mediante la incidencia en la calidad, en el conflicto y en la aceptación de las tareas. Otro estudio es el de Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. Tesis doctoral. Llegó a establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explica las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores, características del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena. Asimismo, está el estudio de Pérez, J. (2010) Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nuño”. Se concluyó después de relacionar los diferentes tipos de liderazgo, el predominante es el liderazgo transformacional y con una cercana relación el liderazgo carismático y el transaccional. Se determinó que el estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir. De igual modo el estudio de Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. Tesis doctoral. Concluye que la correcta gestión de los sistemas educativos, así como la mejor formación de los estudiantes, son dos de los principales objetivos perseguidos por la mayoría de gestores de los sistemas educativos de cualquier país. La importancia que supone el capital humano e intelectual para el futuro desarrollo y competitividad de todos los países es una premisa generalmente aceptada; los distintos enfoques tradicionales de liderazgo no conducen necesariamente a resultados exitosos en el campo educativo.

Con respecto a la teoría que fundamenta la Gestión de la calidad. La palabra “Calidad” ha dado lugar a una larga serie de definiciones, muy diversas y significativas. Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación (Harold L. Gilmore). Se tiene que la definición de “calidad” en el contexto de la educación superior, no es un asunto sencillo. La literatura y práctica internacional sobre el tema ha incorporado hasta 5 significados atribuibles a la calidad (Harvey y Knight, 1993): 1) Calidad concebida como algo excepcional, es decir, estándares (en el sentido de niveles) excepcionalmente altos de desempeño académico; 2) Calidad como perfección (o consistencia), que se centra en los procesos que brinda la educación superior y se relaciona con la inexistencia de defectos y la existencia de una cultura de calidad enraizada en la institución; 3) Calidad como capacidad, para cumplir el “propósito, que evalúa la calidad del servicio por el grado de cumplimiento de la misión de la institución; 4) Calidad como retorno a la

inversión realizada, que evalúa la calidad en términos del rendimiento sobre los recursos invertidos; y, 5) Calidad como transformación, que define la calidad como un proceso de cambio cualitativo, con énfasis en agregar valor y empoderar a los estudiantes.

En cuanto a la evolución de estos conceptos a lo largo del tiempo, según Koslowski (2006), en las décadas de los 80s y 90s, la calidad solía interpretarse como sinónimo de excelencia y se evaluaba a las instituciones a partir de la calidad y disponibilidad de insumos internos (tales como el número profesores con los más altos títulos, número de libros en la biblioteca, reputación académica, capacidad financiera, etc.) Se asumía que los insumos de alta calidad traían como consecuencia la producción de "excelentes" resultados.

A finales de la década de 1990 se adaptaron los paradigmas del sector empresarial de gestión de la calidad total y de mejora continua de calidad al ámbito de la educación superior. Asimismo, en la última década, se incorporaron los modelos de gestión por resultados y de enfoques por competencias adquiridas por los estudiantes a través de la educación superior.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992 y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y es administrado por FUNDIBEQ en el 2000.

Deming [1986] en Aragón (2001) define calidad como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado". Lo cual es lógico teniendo en cuenta que es matemático y tratará siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso que resultan fundamentales en el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección o control como forma de conseguir la calidad por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos. El Dr. Deming sintetizó gran parte del trabajo de su vida en su último libro *The New Economics*; al introducir el concepto del "conocimiento profundo" pretende proporcionar directrices para la transformación de los sistemas de gestión. En Cantón (2004a), se recoge como propuesta concreta para la dirección de calidad en centros educativos el liderazgo de la dirección, concretado en un líder democrático, participativo y descentralizador en la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio. Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo del director es una de las variables que influye en la eficacia (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para éstos y otros autores como Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces. Con respecto a lo que acontece en las instituciones educativas de educación superior. Este estilo hace referencia al líder que evita tomar

decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro. Los resultados del estudio, adelantado por Pascual y colaboradores, indican que la ausencia de liderazgo, sobre todo en los momentos difíciles, lleva al profesorado a percibir un mayor abandono, y, por consiguiente, una mayor ineficacia del Director: “[...] la conducta directiva de “Dejar Hacer” provoca altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral” (Pascual et al, 1993: 114).

En ese sentido, la investigación intenta llenar el vacío de conocimiento que adolecen los institutos de educación superior pedagógica, ya existe la necesidad de realizar un estudio sobre el desarrollo de la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas en el ámbito de la Región Piura, poniendo énfasis en determinar si las normas legales vigentes posibilitan, en la realidad actual, que la Institución Educativa se considere como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Por lo tanto, el estudio permite conocer la relación que se da entre la gestión de la calidad y liderazgo pedagógico en el ámbito educativo y a partir de los resultados proponer la implementación de los 14 principios de Deming en el Sistema de Gestión de la Calidad en una organización educativa como son los pedagógicos, lo cual trae consigo muchos beneficios, tal como una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas clave, una medición de un proceso de mejora, un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación y por ende una mayor desempeño y muchos otros.

De lo descrito el estudio planteó el siguiente cuestionamiento: ¿En qué medida la gestión de la calidad se relaciona con el liderazgo pedagógico de los directores de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014?

Se propuso como hipótesis comprobar que existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014.

El objetivo general plantea establecer la relación significativa entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico de los de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014. Los objetivos específicos se propusieron determinar el nivel de gestión de calidad de los institutos pedagógico, determinar el nivel de liderazgo pedagógico de los institutos, determinar la relación entre reconocimiento de la existencia del sistema con el liderazgo pedagógico, establecer la relación entre la teoría de la variación con el liderazgo pedagógico, establecer la relación entre la teoría del conocimiento con el liderazgo pedagógico, finalmente determinar la relación entre la psicología del ser humano con el liderazgo pedagógico.



## **METODOLOGÍA**

El estudio fue de carácter descriptivo y de nivel correlacional, desarrolló un diseño no experimental, transversal, consideró como muestra 34 docentes de educación superior, desarrolló un muestreo no probabilístico intencional. El instrumento fue el cuestionario de Fisher tipo Likert con 50 ítems, que evaluó la variable gestión de la calidad y tiene las dimensiones: reconocimiento de la existencia del sistema, la teoría de la variación, la teoría del conocimiento y la psicología del ser humano y la Escala tipo Likert con 33 ítems para liderazgo pedagógico y tiene como dimensiones: capacidad técnica, manejo emocional y situacional y el manejo organizacional. El análisis del instrumento que evalúa la gestión de la calidad alcanzó un coeficiente de Alfa de 0,970 y para el liderazgo pedagógico 0,945. Utilizó la escala ordinal, presentó los siguientes juicios valorativos: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5); por lo que sus resultados pudieron variar de una suma mínima de 50 puntos y el máximo de 250 puntos, para la variable gestión de la calidad y para el liderazgo pedagógicos los juicios valorativos: Muy rara vez (1); Rara vez (2); Ocasionalmente (3); Frecuentemente (4) y Muy frecuentemente (5); por lo que sus resultados pueden variar de una suma mínima de 33 puntos y el máximo de 165 puntos.

## **RESULTADOS**

Los resultados ponen en evidencia que la gestión de la calidad educativa se relaciona directamente de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico ( $p = 0,000$ ). Asimismo, las dimensiones: reconocimiento de la existencia del sistema, la teoría de la variación, la teoría del conocimiento y la psicología del ser humano educativa se relacionan directamente de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico ( $p = 0,000$ ).

## **DISCUSIÓN**

Con respecto a la relación entre la gestión de la calidad y el liderazgo pedagógico, el resultado del valor  $p = 0,000$  es menor a 0,05; lo que pone en evidencia que la gestión de la calidad educativa se relaciona directamente de forma positiva (en la misma dirección) con liderazgo pedagógico, coincidiendo con MEC, Plan de Calidad (1998, s/p.) cuando afirma que la satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulsa la planificación y la estrategia de la institución educativa, la gestión de su personal, de sus recursos y procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.

Sobre la relación entre el reconocimiento de la existencia del sistema y el liderazgo pedagógico, con el valor  $p = 0,000$  es menor a 0,05; se concluye que es altamente significativamente. A lo que Deming y colaboradores (1994) proponen crear constancia en el propósito de mejorar el

producto y el servicio, adoptar la nueva filosofía y actuar para lograr la transformación; asumiendo la postura de Cantón y Arias (2008) quienes afirman que la persona por su capacidad y respuesta a determinadas situaciones, forma parte de un todo integrado a una realidad holística, global y polifacética, tangible e intangible, dinámica y en continuo cambio. Y así para las otras dimensiones.

## **CONCLUSIONES**

El nivel de gestión de la calidad educativa tiene tendencia positiva en las dimensiones reconocimiento de la existencia del sistema 58,8% eficiente, teoría del conocimiento 55,9% regular y Psicología del ser humano 58,8% eficiente (tabla 1). El nivel de liderazgo pedagógico tiene tendencia positiva en las dimensiones capacidad técnica 50,0% eficiente, manejo emocional y situacional 61,7% eficiente y manejo organizacional 53,0% en el nivel eficiente (tabla 2). La gestión de la calidad se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico de las instituciones educativas de educación pedagógica públicas de la región Piura, siendo el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05 (tabla 3), es decir, implica percibir la institución articulada a un modelo de gestión sobre la que hay que actuar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Existe relación significativa entre la dimensión psicología del ser humano y el liderazgo pedagógico en los institutos de educación superior pedagógica de la región Piura, siendo el valor  $p = 0,000$  menor a 0,05 (tabla 7). El temor no motiva a las personas; en vez de ello, evita que el sistema alcance todo su potencial; si las personas no disfrutan de su trabajo, no serán productivas ni se enfocarán en los principios de la calidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez, Manuel (2003) La dirección escolar en el contexto europeo. Artículo publicado en la Revista Organización y Gestión Educativa. Madrid, España.
- Álvarez, M. (2002): La dirección y funcionamiento de los centros en Informe educativo, la calidad del sistema educativo, Santillana-FUHEM. Madrid.
- Anderson, John C. et al (1994) A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method, Academy of Management Review, 19 (3), 472-509.
- Banco Mundial (2002). Construir sociedades de conocimiento. Banco Mundial. Washington.
- Cantón, I y Arias, Rosa (2008) La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Tesis doctoral.
- Cantón, I. (2004). Intervención Organizativa en la Sociedad del Conocimiento. Granada: Grupo Editorial Universitario.

- (2004a). La Organización Escolar normativa y aplicada. Madrid: Biblioteca Nueva.
- (2004b). Planes de mejora en centros educativos. Málaga: Aljibe.
- Carrasco, S. (2006). Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú- Editorial San Marcos.
- Consejo Nacional de Educación (2006). El proyecto Educativo Nacional al 2021. Disponible en [www.cne.gob.pe](http://www.cne.gob.pe)
- Camisón Zornosa, C. (1994). "Gestión de Calidad Total y cambio cultural: un modelo de desarrollo organizativo". VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM, junio, Cáceres, pp. 559- 576.
- (1996). "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español". Información Comercial Española, nº 749, pp. 99-122.
- (1997). "Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década"; Papers de Turisme, número 20, (monográfico de calidad). Agencia Valenciana del Turisme.
- Compañ Poved, E. (sf). Modelo sistémico aplicado al campo educativo. Disponible en: [http://www.iaf-alicante.es/imgs/ckfinder/files/PUB\\_Modelo\\_sist%C3%A9mico\\_ES.pdf](http://www.iaf-alicante.es/imgs/ckfinder/files/PUB_Modelo_sist%C3%A9mico_ES.pdf)

**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Hildegardo Oclides Tamariz Núnjar, egresado, del Programa de Doctorado de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 02776313, con el artículo titulado:

“Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógico Públicos, Región Piura, 2014”, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Piura, 29 de octubre de 2014



Mg. Hildegardo Oclides Tamariz Núnjar

DNI 0277631

**Anexo 2:****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	50

**Anexo 3:****Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	153,38	907,213	,691	,969
P2	153,15	911,766	,619	,969
P3	152,44	942,436	,222	,970
P4	152,53	901,226	,832	,968
P5	152,65	906,053	,797	,969
P6	152,47	917,287	,634	,969
P7	152,68	933,922	,289	,970
P8	153,03	944,757	,190	,970
P9	153,44	909,587	,804	,969
P10	153,38	907,152	,803	,969
P11	153,38	906,910	,807	,969
P12	152,82	929,544	,502	,970
P13	153,26	916,564	,664	,969
P14	153,03	919,545	,717	,969
P15	152,88	955,561	-,032	,971
P16	153,18	900,635	,744	,969
P17	153,00	903,636	,852	,968
P18	153,24	913,216	,709	,969
P19	153,21	944,775	,131	,971
P20	152,88	918,652	,535	,969
P21	153,32	908,953	,693	,969
P22	152,82	912,756	,656	,969
P23	152,76	910,670	,810	,969
P24	152,88	905,198	,844	,968
P25	153,06	907,330	,810	,969
P26	153,38	907,213	,691	,969
P27	153,15	911,766	,619	,969

P28	152,44	942,436	,222	,970
P29	152,53	901,226	,832	,968
P30	152,65	906,053	,797	,969
P31	152,47	917,287	,634	,969
P32	152,68	933,922	,289	,970
P33	153,03	944,757	,190	,970
P34	153,44	909,587	,804	,969
P35	153,38	907,152	,803	,969
P36	153,38	906,910	,807	,969
P37	152,82	929,544	,502	,970
P38	153,26	916,564	,664	,969
P39	153,03	919,545	,717	,969
P40	152,88	955,561	-,032	,971
P41	153,18	900,635	,744	,969
P42	153,00	903,636	,852	,968
P43	153,24	913,216	,709	,969
P44	153,21	944,775	,131	,971
P45	152,88	918,652	,535	,969
P46	153,32	908,953	,693	,969
P47	152,82	912,756	,656	,969
P48	152,76	910,670	,810	,969
P49	152,88	905,198	,844	,968
P50	153,06	907,330	,810	,969

**Anexo 4:**

**Correlaciones**

		testgestion	retestgestion
testgestion	Correlación de Pearson	1	,996**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
retestgestion	Correlación de Pearson	,996**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Anexo 5:****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,938
		N de elementos	25 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	,938
		N de elementos	25 <sup>b</sup>
	N total de elementos		50
Correlación entre formularios			1,000
Coeficiente de Spearman-	Longitud igual		1,000
	Brown Longitud desigual		1,000
Coeficiente de dos mitades de Guttman			1,000

a. Los elementos son: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25.

b. Los elementos son: P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40, P41, P42, P43, P44, P45, P46, P47, P48, P49, P50.

**Anexo 6:****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	33

Anexo 7:

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	98,24	340,670	,732	,942
I2	98,09	362,325	-,004	,947
I3	98,38	331,152	,703	,942
I4	98,21	332,350	,825	,941
I5	98,44	335,709	,753	,941
I6	98,41	353,886	,188	,947
I7	98,09	342,992	,466	,944
I8	98,59	335,583	,637	,942
I9	98,35	336,963	,599	,943
I10	97,65	357,508	,141	,946
I11	97,74	330,564	,815	,941
I12	97,85	333,826	,770	,941
I13	97,68	338,953	,654	,942
I14	97,88	351,258	,247	,946
I15	98,24	355,822	,209	,946
I16	98,65	334,296	,827	,941
I17	98,59	332,492	,834	,941
I18	98,59	332,856	,823	,941
I19	98,03	346,817	,513	,944
I20	98,47	339,408	,658	,942
I21	98,24	340,670	,732	,942
I22	98,09	362,325	-,004	,947
I23	98,38	331,152	,703	,942
I24	98,21	332,350	,825	,941
I25	98,44	335,709	,753	,941
I26	98,41	353,886	,188	,947
I27	97,88	351,258	,247	,946
I28	98,24	355,822	,209	,946
I29	98,65	334,296	,827	,941
I30	98,59	332,492	,834	,941
I31	98,59	332,856	,823	,941
I32	98,03	346,817	,513	,944
I33	98,47	339,408	,658	,942



**Anexo 8:****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,888
		N de elementos	17 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	,894
		N de elementos	16 <sup>b</sup>
		N total de elementos	33
Correlación entre formularios			,947
Coeficiente de Spearman- Brown	Longitud igual		,973
	Longitud desigual		,973
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,971

a. Los elementos son: I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I16, I17.

b. Los elementos son: I17, I18, I19, I20, I21, I22, I23, I24, I25, I26, I27, I28, I29, I30, I31, I32, I33.

**Anexo 9:****Correlaciones**

		testliderazgo	restestliderazgo
testliderazgo	Correlación de Pearson	1	,988**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
restestliderazgo	Correlación de Pearson	,988**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Anexo 10: Instrumentos



### FICHA TÉCNICA PARA EL INSTRUMENTO

- **DATOS INFORMATIVOS:**

1. Denominación : ENCUESTA
2. Tipo de Instrumento : Cuestionario de Fisher tipo Likert
3. Institución Educativa : IESPP "Hno. Victorino Elorz Goicoechea"
4. Fecha de Aplicación : Agosto de 2014
5. Autor : Mg. Tamariz Núnjar, Hildegardo Oclides
6. Medición : Gestión de la calidad del servicio educativo
7. Administración : Directores y docentes de Educación Superior Pedagógica
8. Tiempo de Aplicación : 30 min.
9. Forma de Aplicación : Individual.

- **OBJETIVO:**

Determinar el nivel de gestión de la calidad que presentan las instituciones de educación superior pedagógico público del ámbito de la Región Piura.

- **DIMENSIONES ESPECÍFICAS A EVALUARSE:**

- 1. Reconocimiento de la existencia del sistema**

- Crear constancia en el propósito de mejorar el perfil del egresado y el servicio educativo.
- Adoptar la nueva filosofía.
- Actuar para lograr la transformación

- 2. Teoría de la variación**

- Dejar de depender del monitoreo masivo.
- Acabar con la práctica de hacer compras basándose únicamente en el precio.
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de atención y servicio educativo.
- Eliminar los cupos numéricos para la labor docente y a administrativa y los objetivos numéricos para los directivos.

### 3. Teoría del conocimiento

- Implantar la capacitación en el trabajo.
- Instituir un programa de capacitación y actualización.

### 4. Psicología del ser humano

- Adoptar e implantar el liderazgo
- Desechar el temor
- Derribar las barreras que hay entre las jefaturas y coordinaciones.
- Eliminar los slogans, las exhortaciones y metas numéricas para la labor docente y administrativa.
- Eliminar las barreras que impiden a docentes y administrativos de su derecho de estar orgullosos de su trabajo.

### INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario desarrollado por Fisher et al (2011), consta de 50 ítems o preguntas agrupadas en los Catorce Principios del Dr. Deming, los cuales son unifactoriales es decir que sólo se enfocan en un determinado principio. En el anexo 2 se muestra el estudio completo realizado por Fisher et al (2011) y las escalas del cuestionario.
2. En el cuestionario de Fisher et al (2011) aplicado en este estudio se utilizó la escala de calificación de Likert del 1 al 5. La escala de respuesta para los elementos van desde "totalmente en desacuerdo" (1) a "muy de acuerdo" (5).
3. El valor compuesto para cada escala que representa uno de los catorce puntos de Deming se calculó promediando la puntuación de todos los elementos que representan a cada factor.

- **MATERIALES:**

Cuestionario, lápices, lapiceros y borrador.

- **EVALUACIÓN:**

El puntaje máximo esperado (respuestas positivas) es de 250 de acuerdo al número de ítems aprobados del test. La evaluación de este instrumento se sustenta en las valoraciones sugeridas por la Escala de Likert. El resultado final es la suma de los puntos obtenidos en las cuatro dimensiones haciendo un total de 250 puntos.

1. **Nivel para cada una de las dimensiones de la gestión de la calidad:**

El puntaje parcial, se obtendrá sumando los ítems es decir, se obtendrá el nivel de cada una de las dimensiones.

## 2. Nivel de gestión de la calidad:

El puntaje final, se obtendrá sumando los puntajes parciales de cada una de las dimensiones, obteniéndose el nivel de gestión de la calidad del personal que labora en la institución.

### **QUESTIONARIO DE FISHER PARA LA GESTION DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LOS INSTITUTOS**

#### **DE EDUCACION SUPERIOR PEDAGÓGICOS PÚBLICOS**

#### **INSTRUCCIONES:**

Estimado Docente, la presente Escala tiene como objetivo fundamental recoger información relevante acerca de la Gestión de la Calidad Educativa en los Institutos Superiores Pedagógicos públicos, por ello es importante que contestes con sinceridad cada uno de los ítems que se presentan en él. Agradezco de antemano tu disponibilidad y honestidad para llenarlo.

Conteste ahora a las siguientes preguntas, marcando con un aspa (X) una opción, en una escala de 1 a 5. Donde:

1	2	3	4	5
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>

Escala	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Puntuación
	1	2	3	4	5	
<b>Principio 1: Crear constancia en el propósito de mejorar el perfil del egresado y el servicio educativo</b>	1	2	3	4	5	<b>10</b>
1) La dirección provee para investigación y desarrollo educativo.			<b>X</b>			3
2) La dirección provee nueva tecnología.			<b>X</b>			3
3) La dirección provee actualización y capacitación para los docentes y/o administrativos.				<b>X</b>		4

<b>Principio 2: Adoptar la nueva filosofía</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación</b>
						<b>11</b>
4) La dirección está comprometida con la mejora de la calidad como una forma de aumentar los postulantes.				<b>X</b>		<b>4</b>
5) La dirección se compromete a fijar objetivos para la mejora de la calidad			<b>X</b>			<b>3</b>
6) La dirección se compromete a la mejora continua de la calidad como un objetivo principal.				<b>X</b>		<b>4</b>
<b>Principio 3: Dejar de depender del monitoreo masivo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación</b>
						<b>15</b>
7) Las estadísticas que muestran las tasas de rendimiento académico son publicados y distribuidos.			<b>X</b>			<b>3</b>
8) Los cuadros de frecuencia de deserción son publicados y distribuidos.			<b>X</b>			<b>3</b>
9) Un gran porcentaje de los servicios que brinda el instituto están bajo control estadístico de calidad.			<b>X</b>			<b>3</b>
10) Hacemos uso extensivo de técnicas estadísticas para reducir la variación en los procesos educativos.			<b>X</b>			<b>3</b>
11) Las técnicas de control estadístico son utilizadas para minimizar la dependencia del monitoreo masivo.			<b>X</b>			<b>3</b>
<b>Principio 4: Acabar con la práctica de hacer compras, basándose únicamente en el precio</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación</b>
						<b>12</b>
12) La selección de proveedores se basa en calidad y precio, en lugar de por sí solo el precio.			<b>X</b>			<b>3</b>
13) Los proveedores están involucrados en el proceso de desarrollo del servicio educativo.			<b>X</b>			<b>3</b>
14) Las relaciones con proveedores se desarrollan a largo plazo.			<b>X</b>			<b>3</b>
15) Existe una dependencia sobre unos pocos proveedores confiables.			<b>X</b>			<b>3</b>
<b>Principio 5: Mejorar constantemente y siempre el sistema de atención y</b>	<b>Totalmente en</b>	<b>En</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De</b>	<b>Muy de</b>	<b>Puntuación</b>

<b>servicio educativo.</b>	<b>desacuerdo</b>	<b>desacuerdo</b>		<b>acuerdo</b>	<b>acuerdo</b>	<b>9</b>
16) Los requerimientos de los estudiantes son analizados en el proceso de desarrollo del servicio educativo.			X			3
17) El feedback (realimentación) de los estudiantes se utiliza para mejorar continuamente el servicio educativo.			X			3
18) La dirección evalúa a sus competidores con el fin de mejorar el servicio educativo.			X			3
<b>Principio 6: Implantar la capacitación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación 9</b>
19) Los docentes están capacitados en técnicas estadísticas para mejorar la calidad educativa.			X			3
20) Los docentes son capacitados en problemas relacionados a la calidad educativa.			X			3
21) Los jefes están capacitados en técnicas de mejora estadística.			X			3
<b>Principio 7: Adoptar e implantar el liderazgo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación 12</b>
22) Los jefes ayudan a sus docentes y/o administrativos en el trabajo.			X			3
23) Los jefes trabajan para construir la confianza de los docentes y/o administrativos.			X			3
24) Los jefes lideran de una manera que sea consistente con los objetivos de la institución.			X			3
25) Los jefes son vistos como guías por los docentes y administrativos.			X			3
<b>Principio 8: Desechar el temor</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación 14</b>
26) Los docentes y administrativos expresan nuevas ideas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo.				X		4
27) Los docentes y administrativos buscan asistencia de sus jefes				X		4

cuando no está seguro de sus tareas.						
28) Los docentes y administrativos no tienen temor al reportar las condiciones que interfieren con la calidad de trabajo pedagógico/administrativo.			X			3
29) Los docentes y administrativos sienten que existe maltrato laboral en la institución.			X			3
<b>Principio 9: Derribar las barreras entre las jefaturas y coordinaciones</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Puntuación 9
30) Las diferentes jefaturas y coordinaciones tienen objetivos compatibles.			X			3
31) En el proceso del diseño del servicio educativo hay un trabajo en equipo entre las jefaturas y coordinaciones.			X			3
32) Existe buena comunicación entre las jefaturas y coordinaciones.			X			3
<b>Principio 10: Eliminar los slogans, las metas y exhortaciones para la labor docente y administrativa</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Puntuación 9
33) La dirección proporciona a los docentes y administrativos los métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos.			X			3
34) La dirección no utiliza lemas vagos (como por ejemplo decir, "hacerlo bien la primera vez") en la comunicación con sus docentes y administrativos.			X			3
35) Los docentes y administrativos son recompensados por demostrar nuevas habilidades.			X			3
<b>Principio 11: Eliminar los cupos numéricos</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Puntuación 9
36) Los estándares de trabajo se basan en calidad y cantidad más que			X			3

sólo cantidad.						
37) Los estándares de desempeño se basan en función de los estudios de capacidad del proceso educativo.			X			3
38) Las cuotas numéricas no tienen mayor prioridad que la calidad de desempeño (proporción docente-estudiante).			X			3
<b>Principio 12: Eliminar las barreras al orgullo de los trabajadores por su trabajo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación 14</b>
39) Las evaluaciones de desempeño no se utilizan para los docentes con cargos jerárquicos.				X		4
40) La calidad del ambiente de trabajo es buena.			X			3
41) No existe presión por resultados a corto plazo.				X		4
42) La dirección establece metas realistas para sus docentes y administrativos.			X			3
<b>Principio 13: Instituir programas de capacitación y actualización</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Puntuación 12</b>
43) Hay programas para desarrollar el trabajo en equipo entre los docentes y administrativos.			X			3
44) Hay programas para desarrollar una comunicación eficaz entre los docentes y administrativos.			X			3
45) Hay programas para desarrollar habilidades de resolución de conflictos de los docentes y administrativos.			X			3
46) Hay programas para ampliar las habilidades de los docentes y administrativos, para futuras necesidades organizacionales			X			3
<b>Principio 14: Tomar acción para</b>	<b>Totalmente en</b>	<b>En</b>	<b>Indeciso</b>	<b>De</b>	<b>Muy de</b>	<b>Puntuación</b>



<b>lograr la transformación</b>	<b>desacuerdo</b>	<b>desacuerdo</b>		<b>acuerdo</b>	<b>acuerdo</b>	<b>12</b>
47) La dirección general actúa en dirección hacia la ejecución de políticas de mejora de la calidad.			X			3
48) La dirección general hace sus políticas de mejora de la calidad visible a todos los estamentos.			X			3
49) Todos los jefes jerárquicos en la institución, son los principales responsables de la calidad.			X			3
50) La administración provee de personal con liderazgo para mejorar la calidad de los servicios y mejorar la calidad integral.			X			3

**MATRIZ DE RELACIONES ENTRE LAS CUATRO DIMENSIONES Y LOS CATORCE PRINCIPIOS DEL DR. DEMING.**

<b>CUATRO DIMENSIONES</b>	<b>CATORCE PRINCIPIOS</b>
Reconocimiento de la existencia del sistema	Principio 1: Crear constancia en el propósito de mejorar el perfil n del egresado y el servicio educativo.
	Principio 14: Actuar para lograr la transformación
	Principio 2: Adoptar la nueva filosofía
<b>Teoría de la variación</b>	Principio 3: Dejar de depender del monitoreo masivo
	Principio 4: Acabar con la práctica de hacer compras, basándose únicamente en el precio
	Principio 5: Mejorar constantemente y siempre el sistema de atención y servicio educativo.
	Principio 11: Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para los directivos
	Principio 13: Instituir programa de capacitación y actualización Estimular la educación y la auto mejora de todo el personal.

<b>Teoría del conocimiento</b>	Principio 6: Implantar la capacitación
<b>Psicología del ser humano</b>	Principio 7: Adoptar e implantar el liderazgo
	Principio 8: Desechar el temor
	Principio 9: Derribar las barreras entre las jefaturas y coordinaciones
	Principio 10: Eliminar los eslogan, exhortaciones y metas para la labor docente y administrativa.
	Principio 12: Eliminar las barreras que privan a los docentes y administrativos de su derecho de estar orgullosa de su trabajo

**Fuente: Deming (1994)**

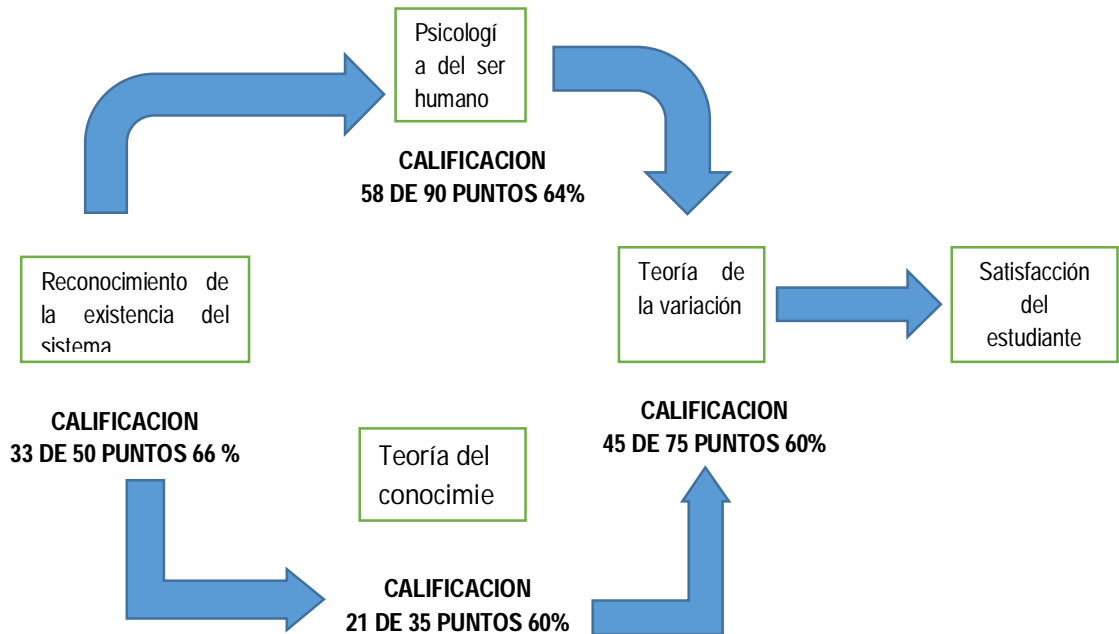
En la tabla 1.A. se muestra el resultado del cuestionario aplicado a los Institutos pedagógicos públicos de la Región Piura, agrupado en las Cuatro Dimensiones. Del análisis efectuado, los principios 5; 6; 9; 10 y 11 tienen los puntajes más bajos (9 puntos cada uno), lo que nos muestra que las dimensiones “Teoría de la variación”, “Teoría del conocimiento” y “Psicología del ser humano” son las más críticas y prioritarias a analizar y mejorar.

TABLA 1.A. RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO FISHER APLICADO A LA EMPRESA

**RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO FISHER**

DIMENSION	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	PORCENTAJE DE AVANCE
<b>Reconocimiento de la existencia del sistema</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>66 %</b>
<b>Teoría de la variación</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>60 %</b>
<b>Teoría del conocimiento</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>60 %</b>
<b>Psicología del ser humano</b>	<b>58</b>	<b>90</b>	<b>64 %</b>

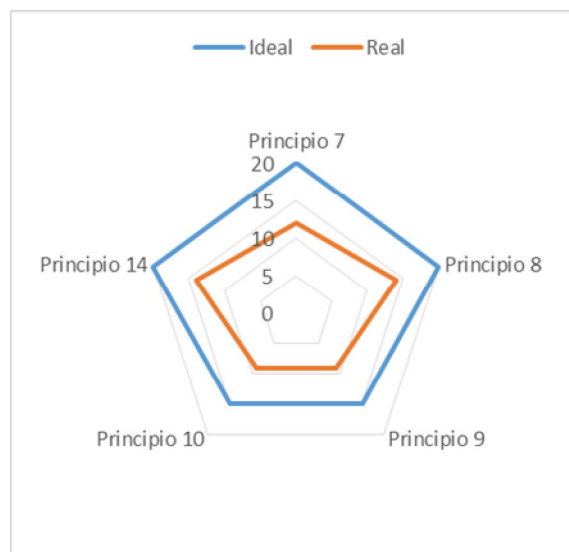
En el gráfico 1.B se representa los resultados obtenidos en los Institutos pedagógicos públicos de la Región Piura, mediante la aplicación del cuestionario de Fisher et al (2011)



**GRAFICO 1.B PORCENTAJES OBTENIDOS EN LAS CUATRO DIMENSIONES SEGÚN EL CUESTIONARIO FISHER APLICADO**

En el gráfico 2.A. se demuestra que los Institutos pedagógicos públicos de la Región Piura, presenta una calificación por debajo de las esperadas, siendo imperiosa la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para revertir los resultados obtenidos.

DIMENSIÓN: Psicología del ser humano



**INSTRUMENTO PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**  
(Escala tipo Likert)

El siguiente instrumento permite realizar una evaluación del liderazgo directivo, establecido en la institución educativa. A continuación se dan algunas conductas, que un líder educativo puede mostrar. Usando la siguiente escala, sírvase indicar la frecuencia con que cada una se presenta ahora. Favor indicar la frecuencia actual y no la frecuencia ideal.

Muy rara vez (1); Rara vez (2); Ocasionalmente (3); Frecuentemente (4); Muy frecuentemente (5).

N°	CONDUCTAS ACTUALES	1	2	3	4	5
01	Aporta ideas ingeniosas para la institución educativa y el currículo.					
02	Protege la continuidad en las actividades diarias de la institución educativa y el currículo.					
03	Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización institucional, supervisión institucional, Ugel, Director Regional.					
04	Revisa cuidadosamente los informes detallados de diversa índole.					
05	Mantiene una orientación hacia los resultados de la institución educativa y el currículo.					
06	Facilita la creación del consenso en el trabajo académico.					
07	Define áreas de responsabilidad entre los docentes y administrativos.					
08	Presta atención a los problemas personales de los docentes y administrativos.					
09	Minimiza las interrupciones en el trabajo que realizan los docentes y administrativos.					
10	Experimenta nuevos conceptos y procedimientos administrativos y curriculares.					
11	Fomenta la participación de docentes y administrativos para la toma de decisiones curriculares y administrativas.					

12	Se cerciora de que todos sepan a dónde va la institución educativa en general.					
13	Influye en las decisiones que toman en los niveles superiores, especialistas, Ugel, director regional.					
14	Compara cuadros estadísticos, informes, datos de notas otras funciones y objetivos curriculares y administrativas.					
15	Cuida que los docentes y administrativos cumplan con sus funciones y objetivos curriculares y administrativas.					
16	Muestra empatía e interés al tratar con los docentes y administrativos.					
17	Trabaja con información técnica del tema tanto curricular como administrativa.					
18	Logra acceso a las personas de los niveles superiores, especialistas, Ugel, director regional.					
19	Establece objetivos claros para el trabajo del docente y administrativos.					
20	Trata a cada persona en forma solícita y sensible.					
21	Está al tanto de lo que ocurre en la institución educativa, tanto administrativo como curricular.					
22	Resuelve problemas en forma hábil y creativa, tanto administrativo como curricular.					
23	Impulsa a los docentes y administrativos a lograr sus objetivos y funciones dentro y fuera del aula escolar.					
24	Anima a los docentes y administrativos a aportar ideas a todo el grupo.					
25	Busca innovaciones y mejoras potenciales para la administración y el currículo escolar.					
26	Aclara prioridades y dirección en el desenvolvimiento administrativo y curricular.					
27	Convence a los superiores con nuevas ideas administrativas y/o curriculares.					

28	Pone un sentido de orden en la institución educativa a su cargo					
29	Muestra interés en las necesidades de los docentes y administrativos.					
30	Enfatiza el logro, por parte de los docentes y/o administrativos, de sus funciones realizadas					
31	Establece el trabajo en equipo entre los miembros del grupo docente y administrativo.					
32	Analiza planes y programas escritos curriculares y administrativos.					
33	<b>Facilita espacios de expresión de opinión</b>					

¿Cuántos puntos usted le puso a cada conducta? Luego sume y divida entre 11 en cada una de las siguientes preguntas de acuerdo con la conducta:

CAPACIDAD TÉCNICA: preguntas: 1-14-15- 17- 19- 21- 22- 23- 25- 26- 30. Sume los puntos y divida entre 11. Tendrá un valor.

MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL: 3-6- 8- 11- 16- 20- 24- 28- 29- 31- 33. Igual que el anterior sume y divida entre 11.

MANEJO ORGANIZACIONAL: preguntas:2-4-5-7-9-10-12-13-18-27-32 . Sume y divida entre 11.

**PONDERACIÓN:**

- 1 pto Deficiente**
- 3 ptos Regular**
- 4 ptos Eficiente**
- 5 ptos Muy eficiente**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

**TÍTULO DE LA TESIS: Gestión de la calidad y liderazgo pedagógico de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos, región Piura, 2014.**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES		
				T. desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	T. acuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
										SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO	
Gestión de la calidad	<b>RECONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DEL SISTEMA</b>  Implica percibir la organización como un "sistema. Un sistema es una red de componentes interdependientes que trabajan juntos para lograr el objetivo del sistema. El sistema es responsabilidad de la alta dirección.	1. Crear constancia en el propósito de mejorar el perfil del egresado y el servicio.	-La dirección provee para investigación y desarrollo educativo. -La dirección provee nueva tecnología. -La dirección provee actualización y capacitación para los docentes y/o administrativos.																
		2. Adoptar la nueva filosofía.	-La dirección está comprometida con la mejora de la calidad como una forma de aumentar los postulantes. - La dirección se compromete a fijar objetivos para la mejora de la calidad. -La dirección se compromete a la mejora continua de la calidad como un objetivo principal.																
		4. Tomar acción para lograr la transformación	-La dirección general actúa en dirección hacia la ejecución de políticas de mejora de la calidad. - La dirección general hace sus políticas de mejora de la calidad visible a todos los estamentos. - Todos los jefes jerárquicos en la institución, son los principales responsables de la calidad. - La administración provee de personal con liderazgo para mejorar la calidad de los servicios y mejorar la calidad integral.																

<b>TEORÍA DE LA VARIACIÓN</b> Saber distinguir entre las causas comunes y especiales de las variaciones del sistema. Reducir la variación es evitar irregularidad cuando sea posible. La mayoría de la gente prefiere la certeza a la incertidumbre, prefiere previsibilidad a imprevisibilidad.	3. Dejar de depender del monitoreo masivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las estadísticas que muestran las tasas de rendimiento académico son publicados y distribuidos.</li> <li>- Los cuadros de frecuencia de deserción son publicados y distribuidos.</li> <li>- Un gran porcentaje de los servicios que brinda el instituto están bajo control estadístico de calidad.</li> <li>- Hacemos uso extensivo de técnicas estadísticas para reducir la variación en los procesos educativos.</li> <li>- Las técnicas de control estadístico son utilizadas para minimizar la dependencia del monitoreo masivo.</li> </ul>																		
	4. Acabar con la práctica de hacer cobros basándose únicamente en el precio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La selección de proveedores se basa en calidad y precio, en lugar de por sí solo el precio.</li> <li>- Los proveedores están involucrados en el proceso de desarrollo del servicio educativo.</li> <li>- Las relaciones con proveedores se desarrollan a largo plazo.</li> <li>- Existe una dependencia sobre unos pocos proveedores confiables</li> </ul>																		
	5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de atención y servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los requerimientos de los estudiantes son analizados en el proceso de desarrollo del servicio educativo.</li> <li>- El feedback (realimentación) de los estudiantes se utiliza para mejorar continuamente el servicio educativo.</li> <li>- La dirección evalúa a sus competidores con el fin de mejorar el servicio educativo.</li> </ul>																		
	11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los estándares de trabajo se basan en calidad y cantidad más que sólo cantidad.</li> <li>- Los estándares de desempeño se basan en función de los estudios de capacidad del proceso educativo.</li> <li>- Las cuotas numéricas no tienen mayor prioridad que la calidad de desempeño (proporción docente-estudiante).</li> </ul>																		
<b>TEORÍA DEL CONOCIMIENTO</b> Comprender su estabilidad y	6. Instituir la capacitación en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los docentes están capacitados en técnicas estadísticas para mejorar la calidad educativa.</li> <li>- Los docentes son capacitados en problemas relacionados a la calidad educativa.</li> <li>- Los jefes están capacitados en técnicas de mejora estadística.</li> </ul>																		



<p>mejora. No hay conocimiento sin interpretación. Si la interpretación, que representa una actividad de la mente, está sujeta siempre a la</p>	<p>13. Instituir un programa vigoroso de educación y actualización.</p>	<p>- Hay programas para desarrollar el trabajo en equipo entre los docentes y administrativos.  - Hay programas para desarrollar una comunicación eficaz entre los docentes y administrativos.  - Hay programas para desarrollar habilidades de resolución de conflictos de los docentes y administrativos.  - Hay programas para ampliar las habilidades de los docentes y administrativos, para futuras necesidades organizacionales</p>																				
<p><b>PSICOLOGÍA DEL SER HUMANO</b></p> <p>El conocimiento de la psicología incluye el conocimiento de que las personas son diferentes el uno del otro y el conocimiento de cómo utilizar estas diferencias para optimizar sus capacidades.</p> <p>•Extrínsecos: Reconocimiento público.</p> <p>•Intrínsecos: Reconocimiento interno, que se basa en la satisfacción de sus gustos,—en este</p>	<p>7. Adoptar el liderazgo</p>	<p>- Los jefes ayudan a sus docentes y/o administrativos en el trabajo.  - Los jefes trabajan para construir la confianza de los docentes y/o administrativos.  - Los jefes lideran de una manera que sea consistente con los objetivos de la institución.  - Los jefes son vistos como guías por los docentes y administrativos</p>																				
	<p>8. Desechar el temor</p>	<p>- Los docentes y administrativos expresan nuevas ideas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo.  - Los docentes y administrativos buscan asistencia de sus jefes cuando no está seguro de sus tareas.  - Los docentes y administrativos no tienen temor al reportar las condiciones que interfieren con la calidad de trabajo pedagógico/administrativo.  - Los docentes y administrativos sienten que existe maltrato laboral en la institución.</p>																				
	<p>9. Derribar las barreras que hay entre las jefaturas y coordinaciones.</p>	<p>- Las diferentes jefaturas y coordinaciones tienen objetivos compatibles.  - En el proceso del diseño del servicio educativo hay un trabajo en equipo entre las jefaturas y coordinaciones.  - Existe buena comunicación entre las jefaturas y coordinaciones.</p>																				
	<p>10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y metas para la labor docente y administrativa.</p>	<p>- La dirección proporciona a los docentes y administrativos los métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos.  - La dirección no utiliza lemas vagos (como por ejemplo decir, "hacerlo bien la primera vez") en la comunicación con sus docentes y administrativos.  - Los docentes y administrativos son recompensados por demostrar nuevas habilidades</p>																				



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de Fisher tipo Likert”

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de gestión de la calidad que presentan las instituciones de educación superior pedagógico público del ámbito de la Región Piura.

**DIRIGIDO A:** Docentes de los Institutos de Educación Superior Pedagógica Públicos, de la Región Piura.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** ESPINOZA SALAZAR, Liliana Ivonne

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

