

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS



Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título de Licenciado en Educación

“El liderazgo y su relación con la gestión de calidad educativa en la institución educativa Mater Christi Madres Dominicanas, del distrito de Santiago de Surco”

Presentado por:

La Bachiller Victoria Lucía Castro Mamani

Lima – 2016

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas y a mis hijos

José Antonio y Johanna Antonella con

Cariño y amor.

Siempre presentes.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor el Dr. Efraín García Tripul y por su ayuda y valiosos aportes para el desarrollo y culminación de esta investigación.

RESUMEN (PALABRAS CLAVES).....	5.1
Introducción.....	6
CAPITULO I: Fundamentos teóricos de la investigación.....	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.1.1 co histórico	9
1.1.2 Marco filosófico.....	10
1.1.3 co legal	14
1.2 Marco teórico.....	13
1.2.1 Liderazgo	13
1.2.1.1 Aspectos generales	13
1.2.1.2 Conceptos	14
1.2.1.3 Tipos de Liderazgo	15
1.2.1.4 oría del Liderazgo	16
1.2.1.5 Liderazgo Pedagógico	18
1.2.2 Gestión de calidad	21
1.2.2.1 Consideraciones generales	21
1.2.2.2 Conceptos	22
1.2.2.3 Teorías sobre la calidad	23
1.2.2.4 Factores de calidad	24
1.2.2.5 Principios de la Gestión de calidad	25
1.2.2.6 Instrumentos de Gestión en la institución educativa	26
1.2.2.7 Calidad a través de normas ISO	27
1.2.2.8 Parámetros de la calidad	29
1.2.2.9 Indicadores para el estudio	32
1.2.2.10 La capacitación y la calidad del servicio	35
1.3 Investigaciones.....	37

CAPÍTULO II: El problema, Objetivos y Variables	43
2.1 Planteamiento del problema	43
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	43
2.1.2 Definición del problema	45
2.2 Objetivos de la investigación	45
2.2.1 Objetivo general	45
2.2.2 Delimitación de la investigación	45
2.2.3 Justificación	46
2.3 Variables.....	46
2.3.1 Variables e indicadores	46
CAPÍTULO III: Método, Técnica e Instrumentos	47
3.1 Población y muestra	47
3.2 Diseños utilizados en el estudio.....	47
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.4 Procesamiento de datos	48
3.5 Presentación de resultados	49
3.6 Conclusiones y recomendaciones	78
3.6.1.Conclusiones.....	78
3.6.2.Recomendaciones	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	86

Resumen

El presente trabajo trata sobre el liderazgo y su relación con la gestión de calidad educativa en la institución educativa “ Mater Cristi Madres Domenicas” del distrito de Surco en Lima .

Existen diferentes enfoques sobre liderazgo realizado a través de múltiples estudios. Por lo tanto investigaré sobre los distintos tipos de Liderazgo en especial el Liderazgo Pedagógico a su vez debemos entender que los retos de globalizar la educación resultaran eficaces y tendrá coherencia si se ejecuta desde una perspectiva de calidad acompañado de una gestión óptima.

En este sentido decidí dirigir la investigación hacia la influencia que ejerce el liderazgo en la gestión de calidad en un centro educativo.

Por lo tanto la investigación “ El liderazgo y su relación con la gestión de calidad educativa “ tiene como finalidad primordial el análisis de las variables relacionadas con los tipos y teorías de liderazgo y las teorías, factores y principios de la gestión de calidad.

Así mismo el trabajo se divide en 3 capítulos en el capítulo I : Fundamentos teóricos de la investigación comprende los antecedentes el marco teórico de las variables (liderazgo y gestión de calidad) y las investigaciones consultadas para ese trabajo. En el capítulo II: El problema, objetivos y variables trata sobre el planteamiento del problema , objetivos y variables de la investigación y en el capítulo III: Método, técnicas e instrumentos se ubica la población, la muestra, los diseños utilizados , las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procesamientos de datos, la presentación de los resultados y finalmente la conclusión, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Adicionalmente este trabajo de investigación provee una serie de recomendaciones que nos permitirá reflexionar sobre las contribuciones teóricas de diversos especialistas sobre el liderazgo y la gestión de calidad para avanzar en la aplicación práctica de conceptos pedagógicos-administrativos acordes a nuestra realidad nacional.

Palabras claves: Liderazgo / gestión / calidad / educativa / pedagógico.

Introducción

Con la apertura de la nueva década y el surgimiento de nuevos fenómenos (la globalización, avances tecnológicos entre otros) se comenzaron a experimentar cambios trascendentales a gran velocidad que hicieron necesario reingeniería del sistema educativo a fin de dar respuestas a las demandas de hoy.

El liderazgo es un tema estudiado por las organizaciones con la finalidad de establecer roles definidos en cada uno de los trabajadores de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo.

Describimos en el presente trabajo de investigación cuales son las teorías del Liderazgo como Liderazgo transformacional, los estilos de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo autocrático, etc.

Mencionaremos a las investigaciones de Martinez Contreras Ysrael denominada “El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco”, también a la tesis de Ruiz de la Cruz Gilmar Daniel denominada “Influencia del Estilo de Liderazgo del director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte” y a Sorados Palacios Mabel Martina quien investigó para su tesis “Influencia del Liderazgo en la calidad de la gestión educativa”. Además revisamos Los repositorios de las bibliotecas virtuales de la Universidad Pacífico (UP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Pontificia Católica del Perú (PUCP) Universidad de Piura a fin de encontrar trabajos anteriores a la investigación realizada.

El trabajo comprende tres capítulos: En el capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación se considera los antecedentes, marco teórico y las investigaciones. En el capítulo II: El Problema, Objetivos y Variables se desarrolla el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y variables. En el capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos comprende la población y muestra, diseños utilizados en el estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de datos y presentación de

resultados.Llegando finalmente a conclusiones y recomendaciones importantes para una gestión de calidad educativa . Además se da a conocer la bibliografía consultada y en los anexos se presenta la encuesta realizada para esta investigación.

Por eso que esta investigación tratará de determinar de que manera el liderazgo influye en la gestión de calidad educativa.

Como resultado de dicha investigación se puede manifestar que el liderazgo tiene relación directa con la gestión de calidad educativa.

Finalmente esperamos que los resultados sean útiles para la institución que participa en esta investigación y guíe a proximas investigaciones en el tema de liderazgo para mejorar la gestión de calidad en las instituciones educativas .

CAPITULO I: Fundamentos teóricos de la investigación

1.1 Antecedentes

1.1.1 Marco Histórico

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidios era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela, Martin Luther King ponen a pensar acerca de los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo

Según Culligan (1986), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

a) Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario déspota y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su **lealtad** y sus impuestos.

b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.

c) Edad de liderazgo de organización: durante este período se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran

aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

e) Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debe manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad": Este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y las conservar un margen de competencia. **(Carlos A. Gómez Rada. "Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología " pg.63.)**

1.1.2 Marco Filosófico

Es cierto que el término *líder* no aparece hasta el siglo XIV, y la palabra *liderazgo* es del siglo XIX; sin embargo, los pensadores y literatos del mundo clásico desarrollaron, quizás sin saberlo, una auténtica teoría de liderazgo que

está en los orígenes de todas las buenas aproximaciones al tema producidas en los últimos tiempos.

En efecto, desde Homero hasta Erasmo pasando por los tres grandes clásicos de la filosofía griega, por Cicerón, Agustín de Hipona, Tomás de Aquino o Ramon Llull todos los pensadores antiguos coinciden en describir al líder y el liderazgo con algunas características que serían muy deseables en aquellos que hoy están al frente de cualquier institución.

Muchas son las aportaciones de estos grandes hombres. En primer lugar, señalan que el gobierno de la polis y, por extensión, de cualquier corporación es una de las más nobles actividades del ser humano y por eso consideran la educación de los líderes como algo crucial. En segundo término, defienden que la política, el gobierno, la gestión no es algo separado de la ética. Además, consideran que el líder ha de empeñarse en el servicio a los otros en lugar de buscar su propio interés por medio de cálculos e intrigas. Por último, piensan que el liderazgo no está relacionado con el poder, sino con la autoridad, entendida esta como “el arte de conseguir que otros hagan lo que ha de hacerse basándose en la ejemplaridad del líder”, en lo que llamamos con razón—su “autoridad moral”.

* Resumen de un artículo publicado para *The Interdisciplinary Journal of Civic and Political Studies*: “Political leadership under the classic thinkers”, de **Mireia Tintoré**, profesora del departamento de Educación y **Casilda Güell**, profesora del departamento de Ciencias Jurídicas y Políticas.

James (1997) define la gestión de la calidad total como una filosofía de dirección generada por una orientación práctica que ilustra el compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa; es decir, una acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo.

1.1.3 Marco Legal

Los siguientes dispositivos legales vigentes constituyen el Marco Legal del presente estudio:

- Constitución Política del Perú de 1993

- Ley 28044, Ley General de Educación
- Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
- Decreto Supremo, 028-2007-ED, Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas.

La existencia de la Educación Secundaria en el país, se enmarca dentro de los alcances de la Ley General de Educación N° 28044 – Capítulo III (MINEDU, 2003).

LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Artículo 13°.- Calidad de la educación

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- a)** Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b)** Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c)** Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d)** Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

g) Investigación e innovación educativas

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Reglamento de la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

DECRETO SUPREMO N° 018-2007-ED

CAPÍTULO III DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Artículo 6°.- Lineamientos para la evaluación de la calidad educativa Los lineamientos que orientan la evaluación de la calidad educativa son los siguientes:

a) Los principios y fines establecidos en los artículos 8° y 9° de la Ley N° 28044 Ley General de Educación, y los establecidos en el artículo 4° de la Ley N° 28740.

b) La generación de una cultura de calidad de las personas y las instituciones, teniendo en cuenta la autorregulación, la mejora continua, así como las políticas de desarrollo educativo y de rendición de cuentas.

c) La pertinencia del servicio educativo que se brindan en las instituciones educativas en un contexto local y regional, debidamente vinculado con las necesidades nacionales y los referentes internacionales. La provisión de mecanismos que garanticen la transparencia de los procesos de evaluación, así como la imparcialidad y alto grado de credibilidad de las entidades evaluadoras, acreditadoras y certificadoras.

e) La integración de los procesos educativos realizados en las diversas etapas, niveles; modalidades, formas, ciclos y programas del sistema educativo, así como su debida vinculación con las características particulares de la población, el mercado de trabajo y el ejercicio profesional.

f) El carácter holístico de la evaluación, la acreditación y la certificación, que se refleja en el hecho de que se evalúan las entradas, los procesos, el contexto, los resultados y el impacto social y personal de la educación.

g) Respeto a la autonomía académica, económica y administrativa que la constitución reconoce a las universidades. En consecuencia, los estándares, criterios, indicadores y procedimientos de evaluación reflejan la diversidad normativa que, en el marco de la Ley, cada institución puede definir en su Estatuto, reglamentos, planes curriculares, operativos y de desarrollo.

1.2 Marco teórico

1.2.1. Liderazgo

1.2.1.1 Aspectos generales

La sociedad actual brinda una serie de retos a la educación peruana, los cuales en lugar de convertirse en un obstáculo, se presentan como posibilidades para la evolución, crecimiento y el mejoramiento educativo. Estas mutaciones

socioculturales son consecuencia de la génesis y desarrollo de un nuevo paradigma: el científico-tecnológico, el cual ha ido cambiando vertiginosamente el ser y el proceder de las personas. Todas estas transformaciones y cambios que se producen en el núcleo mismo de las culturas y los pueblos, son en gran parte fruto del fenómeno denominado como globalización. Por esto, es importante rediseñar el currículo educativo nacional para que se constituya en un sistema que implemente una nueva forma de educar y de potenciar el liderazgo, el cual debe de ser práctico y contextualizado a la realidad de la sociedad peruana; buscando sobre todo mejorar la calidad de vida de todas las personas. Una educación por y para el liderazgo, constituye un factor determinante para el perfeccionamiento de la calidad educativa que incide en la sociedad, lo que busca ante todo el desarrollo integral de la persona y las personas que conviven socialmente.

1.2.1.2. Conceptos

Blanchard (2000), quien define al liderazgo como la *"capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor"* (p.34).

Stogdill (2001) lo define: *"como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"*.

Edronkin (2006) señala que el liderazgo es tanto una ciencia como un arte, pues depende tanto de factores claramente definidos y ponderables, pero también de las características personales de cada líder en particular.

Chiavenato (2006, p. 56) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: *"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales"*.

James y Lindsey (2008) definen al liderazgo como la *"habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes"* (p.23).

Diccionario de la Lengua Española (2009) *“Liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.*

Lewin (1940) referido por Foladori (2011, p. 3) define liderazgo como: *"el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales"*. En tal sentido, se plantea la necesidad de ordenamiento, lo cual está en la naturaleza misma de la masa, quienes verán en la figura del líder la función necesaria, para direccionarlo.

1.2.1.3. Tipos de Liderazgo

Son varios tipos en los que se ha clasificado el liderazgo, cada autor tiene diferentes puntos de vista al respecto, sin embargo, un porcentaje considerable de ellos coinciden en sus criterios. A continuación se presentan algunas clasificaciones:

Según Villasmil (2006) considera las actitudes del líder para clasificar el liderazgo en dos grandes tipos: Autócrata y Demócrata.

Barahona (2004) clasifica el liderazgo por rasgos: emocional, empático, de ajuste, de escrúpulos y de apertura a la experiencia.

IAAP (2006) define tres tipos de liderazgo: el Líder Democrático, el Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer"), y el Líder Autocrático

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- liderazgo individual (ejemplo a seguir).
- liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto).
- liderazgo institucional.
- liderazgo consensual

1.2.1.4 Teoría del Liderazgo

Muchos autores coinciden en que el liderazgo es uno de los temas más estudiados y de los menos comprendidos, de lo cual se desprende las dificultades existentes para seleccionar y desarrollar líderes.

Para comprender la teoría del liderazgo transformacional es necesario revisar las diferentes maneras de estudiar e interpretar el liderazgo de este sentido, **Yulk (1989)** plantea las siguientes:

1. El enfoque poder-influencia toma en cuenta las bases del poder como criterio de la efectividad del líder. En este enfoque la pregunta es ¿es el líder poderoso o influyente?, la esencia del liderazgo es la influencia sobre sus seguidores y el poder de una persona depende considerablemente de cómo es percibida por otros. Por lo tanto la efectividad del líder está en función de la cantidad de poder que posee el líder, los tipos de poder y de cómo se ejecuta el poder.
2. El enfoque de rasgos torna en cuenta las características, habilidades del líder como criterio de efectividad, es decir ¿cómo es el líder? En este enfoque se encuentran las teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. Por lo cual el líder nace y el aspecto clave sería buscar y seleccionar los líderes.
3. El enfoque del comportamiento se centra en qué hace el líder. Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Por lo cual el líder se hace, el punto clave es encontrar los elementos determinantes del liderazgo y

enseñarlos a través de la capacitación. De manera que la efectividad del líder está en función de la naturaleza de su trabajo, identificando las diferencias en los patrones de comportamiento de los líderes efectivos y no efectivos.

4. El enfoque situacional enfatiza la importancia de factores situacionales determinantes para el comportamiento del líder, es decir, en qué situación se encuentra su: autoridad y discreción, la naturaleza del trabajo realizado y del medio ambiente, la habilidad y motivación de los seguidores, los requerimientos del panel impuesto sobre el líder por sus seguidores y personas externas a la organización.
5. El modelo de contingencia es un enfoque integrativo, donde define cuál es el estilo de liderazgo, tomando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamiento del líder así como las variables situacionales. Intenta identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamiento del líder con la efectividad del liderazgo

Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar se enfocan en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados. **(Agüera, 2006, en López Gorosave, Slater, & García-Garduño, 2010).**

Algunas teorías han tipificado los estilos de liderazgo; por ejemplo, la teoría conductual refiere los estilos autocrático, democrático y permisivo; la situacional habla del liderazgo empobrecido, de tarea, punto medio, club de campo y de equipo. Posteriormente, la teoría transformacional caracteriza el liderazgo transformacional y **transaccional (López- Gorosave, Slater, & García-Garduño, 2010, p. 36).**

1.2.1.5 Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

De acuerdo a **Bolívar (1997)**, el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...*la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela*” (**Leithwood, 2009**).

Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de

aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización, sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal. En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.



Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (**Bolívar, 2010**) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos.

En la investigación de **Kenneth, Leithwood y otros (2006)**, se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)

- Desarrollar al personal

- Rediseñar la organización

- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional

http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

1.2.2. Gestión de calidad

1.2.2.1 Consideraciones generales

En los últimos años en el país se vienen generando un fenómeno social interesante por la amplia oferta educativa existente sitúa a las instituciones educativas de todos los niveles y de manera particular a la Educación en los centros de educación regular, lo que trae consigo una situación competitiva donde la calidad de los servicios que ofrecen se convierte en un factor estratégico fundamental. Pero por otra parte, los retos de universalizar la escolarización y de afrontar la formación permanente que la “sociedad de la información” demanda, solamente resultarán eficaces y tendrán sentido si se llevan a cabo desde una perspectiva de calidad.

El Ministerio de Educación (2010) presentó el Informe de Progreso Educativo Perú 2010), donde se registran las siguientes conclusiones:

- *No cabe duda de que el Estado peruano sigue cumpliendo positivamente con las metas de ampliación de cobertura. Sin embargo, también es cierto que no ha acompañado con recursos suficientes dicho crecimiento. Esto es particularmente riesgoso para la calidad educativa en el caso de la expansión de educación inicial, la cual se ha dado casi sin cambiar los montos por alumno asignados a ese nivel.*
- *Son necesarios más análisis de los cambios producidos en el rendimiento educativo entre los años 2008 y 2009, de manera tal de asegurarse que efectivamente tengan que ver con un mejoramiento de las políticas de calidad. Por ejemplo, ¿las leves mejorías en resultados podrían haber sido originadas por la mayor alineación de la capacitación con los temas curriculares que se evalúan en la prueba, o hay otros factores.*
- No se ha hecho lo suficiente en términos de enfrentar las desigualdades asociadas a diferencias étnicas y orígenes socioeconómicos. Como se dijo en el informe de progreso educativo anterior, se deben desarrollar estrategias para orientar el gasto educativo con una perspectiva de equidad. Es preciso adaptar la oferta educativa a las características

geográficas y culturales de las poblaciones rurales, y sería importante considerar la definición de zonas de intervención integral para aquellas regiones con mayores demandas educativas, que son, precisamente, las de mayor pobreza.

1.2.2.2. Conceptos

Partiendo de una definición etimológica, calidad proviene del latín *qualitis* y, según la Real Academia Española (1992), calidad es «propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie» (Gento, 1996, 11). Asimismo, el diccionario define calidad como «superioridad o excelencia».

Calidad de la educación, según **Medina Rubio (1995)**, es un concepto relativo que no admite una estructura y definición única, sino que es, ante todo, un juicio de valor que está en función de los distintos criterios de los que se parte para dar sentido a la educación.

Al respecto, **Gento (1996, 11)** afirma que calidad «es el rasgo atribuible a entidades o colectivos cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza.

Por su parte, **Edwards (1998, 14)** señala «calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto.

Según López Rupérez (1999), cuando señala que “esa concepción global o integral de la noción de calidad escolar nos remite, necesariamente, a la correspondiente aproximación global o integral en la forma de gestionarla. La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos,

sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes”.

Definitivamente la palabra Calidad evolucionó primero en el ámbito industrial, después en salud, en educación y finalmente llega a todos los elementos o acciones simples de nuestra vida diaria; constituye el paradigma de las sociedades avanzadas, en consecuencia “ilustra la evolución de la cultura”. **Farro, F. (2004)**. Indudablemente Calidad está asociada a lo mejor, a lo bueno, a lo excelente y para actuar de acuerdo a ella, hay que conocer y saber, lo que es propio de los pueblos más avanzados.

1.2.2.3. Teorías sobre la calidad

Se le conoce también como el ciclo de Deming, quien difundió esta herramienta de calidad, fue desarrollado por **Walter Shewhart en 1930** quien lo define como “un proceso metodológico elemental, aplicable en cualquier campo de la actividad, con el fin de asegurar la mejora continua de dichas actividades.” Este ciclo tiene como objetivo controlar los procesos, identificar los fallos, planificar acciones correctivas y preventivas, además de involucrar al personal haciéndolos participes del proceso de mejora, lo que los motiva y genera identificación con el trabajo, todo esto finalmente logra equipos y recursos de alto desempeño.

Los cuatro pasos del ciclo Shewhart son:

- **Planear:** En esta etapa se definen los objetivos, se identifica el proceso a mejorar, para ello se coleccionan datos para conocer mejor el proceso, se interpretan y se analiza la información disponible, se entra en detalle de los resultados a los que se aspiran, y finalmente se definen los procesos necesarios para llegar a los resultados esperados verificando toda la información, se establece un cronograma de trabajo.

- **Hacer:** Se ejecutan el plan con el cronograma de trabajo establecido en la etapa anterior, se sustentan y documentan las actividades realizadas. Se suele hacer una prueba piloto antes de realizar cambios significativos en la organización.
- **Controlar:** Ejecutado el plan se deja un periodo de prueba verificando su correcta aplicación y funcionamiento, se analizan los resultados de los indicadores de control y se comparan con 3 Referencia: los objetivos esperados en el plan, y se podrá corroborar si hubo una mejora. Las conclusiones deben documentarse.
- **Actuar:** En función al análisis y resultados de la etapa anterior se implementa la mejora en forma definitiva, caso contrario se modifican el plan de acción proponiendo y aplicando nuevas mejoras; documentar el plan.

1.2.2.4 .Factores de calidad

Los principales factores que inciden en la obtención de la calidad educativa en las instituciones educativas, según **Marqués, P. (2002):**

“Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.

Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.

La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios y relaciones humanas.

Aspectos pedagógicos: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.”

1.2.2.5 Principios de la Gestión de calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que está diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: la continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

Instituto Centroamericano de Administración Pública (2011)

1.2.2.6. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Según el **Ministerio de Educación (2011)** La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje es la primera y la principal Instancia de Gestión del Sistema Educativo Descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio pueda ser pública o privada. Es finalidad de la Institución Educativa es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión (art 66 Ley General de Educación)

- **PEI:** Instrumento de gestión de mediano plazo. En su aprobación y evaluación opina el Consejo Educativo Institucional.
- **PCC/PCI:** Instrumento que se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional.
- **RI:** Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores.
- **PAT:** Instrumento de gestión derivado del PEI y del Informe de Gestión del año anterior.
- **IGA:** Instrumento que registra logros, avances y dificultades de la ejecución del PAT y la aplicación del RI y los demás instrumentos.

Las instituciones que conforman Red Educativa Institucional formulan su Proyecto Educativo de Red. Los directores incluyen en PAT las actividades de la Red. **(MINEDU) 2011** Proyecto Educativo Institucional “Avances en Educación Área de Gestión Pedagógica “

1.2.2.7 Calidad a través de normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization) es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa. Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes, pero las les indicara

de qué forma, exactamente, podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

De forma paralela, las tendencias crecientes del comercio entre naciones reforzaba la necesidad de contar con estándares universales de la calidad. Sin embargo, no existía una referencia estandarizada para que las organizaciones de todo el mundo pudieran demostrar sus prácticas de calidad o mejorar sus procesos de fabricación o de servicio. Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000. Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

Familia ISO: Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad:

Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos:

Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000.

Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

ISO 14000: *Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones:*

Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental.

1.2.2.8 Parámetros de la calidad

Los principales parámetros (dato, factor o variable que, sirve para identificar su valor y una situación) que hay sobre la calidad, son:

Calidad de diseño: Es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.

Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto de su diseño.

Calidad de uso: El producto ha de ser fácil de usar, seguro y fiable.

Conceptos en la Normalización de la Calidad

Normas: Una norma se define como una regla que se debe seguir. Cuando se agrupan, forman lo que se denomina normativa o sea un conjunto de normas que se aplican a una actividad. En la propia empresa para uso interno se denomina reglas internas etc. Las normas poseen características, tales como:

- No son de cumplimiento obligado, menos las incluidas en las legislativas.
- Elaboradas por las partes interesadas: fabricantes, laboratorios.
- Su emisión la emite: empresas, organismos públicos, instituciones.
- Aprobadas por organismos de normalización.
- Disponibles al público.

Clases de normas: Las clases de normas dependen del organismo quien las haga. Se distinguen:

- Normas nacionales.
- Normas regionales.
- Normas internacionales.

Objetivos de la normalización:

- Reducir y unificar los productos, procesos.
- Mejorar los aspectos de seguridad.
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad.
- Abaratar costes generales.

Campos aplicables de normalización:

- Materiales.
- Productos.
- Máquinas.
- Gestión Medioambiental.
- Gestión de riesgos en el trabajo.

Gestión interna y aseguramiento de la calidad: El aseguramiento de la calidad se podría definir como aquellas acciones que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad. Si estos requisitos de calidad reflejan completamente las necesidades de los clientes se podrá decir que se cumple el aseguramiento de la calidad.

Aseguramiento de la calidad: El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser. En las industrias manufactureras se crearon y refinaron métodos modernos de aseguramiento de la calidad. La introducción y adopción de programas de aseguramiento de la calidad en servicios, ha quedado a la zaga de la manufactura, quizá tanto como una década. Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en las últimas

fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva. El aseguramiento de la calidad en manufactura, garantiza la calidad del proceso de la administración. En este punto, en el que se produce un bien o servicio, es donde se efectúa el "inter construye" o incorpora la calidad. La Administración o Gerencia general, en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad general de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

Planificación del control de la calidad en la producción: La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:

- Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos.
- Los requisitos y formas de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallo.

Control de los equipos de inspección, medida y ensayo: Algunas de las actividades necesarias para asegurar un buen control de los equipos de medición y ensayo son:

- Elaborar un inventario.
- Elaborar un plan anual de calibración.
- Controlar las calibraciones y establecer los trazos.
- Realizar un mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos.
- Gestionar los equipos.

- Identificar las medidas que se realizarán y la exactitud que se requerirá para ello.

Gestión de calidad en los servicios: Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Sólo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

Necesidades básicas del usuario: Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.

Importancia de la gestión de la calidad del servicio: La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio y competitividad.
- Mejor conocimiento de los clientes.

El servicio de atención al usuario: Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quiénes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las necesidades de los clientes así como saber dónde y cómo lo desean los clientes

1.2.2.9 Indicadores para el estudio

Según el **Ministerio de Educación (2011)**. *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Representación de la UNESCO en Perú, el concepto de Gestión Educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, incluye a la institución, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad

local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Gestión Institucional

La Gestión Institucional tiene los siguientes propósitos:

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse.
- Normas explícitas e implícitas.

Identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. También ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). Además es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la

institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. **(MINEDU, 2011, p. 35 - 36).**

Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa cumple los siguientes propósitos:

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. **(MINEDU, 2011, p. 36).**

Gestión Pedagógica

La Gestión Pedagógica contempla los siguientes propósitos:

- Opciones educativo-metodológicas.
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye

el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. **(MINEDU, 2011, 36).**

Gestión Comunitaria

La Gestión Comunitaria plasma los siguientes propósitos:

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo

Hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. **(MINEDU, 2011, p. 37).**

1.2.2.10 La capacitación y la calidad del servicio

Ramallo (2009) indica: *La capacitación es un proceso. Cuando hablamos de capacitación no nos estamos refiriendo a un curso, estamos hablando de un proceso continuo. Una acción permanente. Una acción que tiene un principio, pero que no termina nunca. La capacitación del personal está relacionada con*

la calidad y la productividad. Personas capacitadas ofrecen servicios con mayores niveles de calidad y son más productivos (p.1). Así mismo **Ramallo (2009, p.2)** nos describe algunos aspectos importantes de la capacitación y su relación con la calidad del servicio:

La capacitación del personal está relacionada con la calidad en el servicio otorgado. Personas capacitadas ofrecen servicios con mayores niveles de calidad y eficiencia.

La capacitación implica un aprendizaje, y un aprendizaje es fundamentalmente un cambio de conducta. Es transformarse, modificar formas de hacer las cosas, incorporar nuevos conocimientos, es enriquecerse y crecer.

La capacitación en la gestión tiene como consecuencia que el personal se sienta parte de la institución y comprenda mejor la relación de su propia tarea con el objetivo final de la institución.

Un programa de capacitación debe incluir los siguientes factores:

A. Conocimientos

En algunas acciones de capacitación, el elemento esencial es la transmisión de información y contenidos.

B. Habilidades

Es la capacitación orientada a tareas específicas que cada uno debe realizar.

C. Actitudes

Se refiere al cambio de actitudes negativas para la organización por actitudes positivas.

D. La capacitación tiene ventajas tanto para los empleados como para la gerencia.

Para los empleados:

- Mayor satisfacción en el trabajo

- Mayor capacidad de ingreso
- Mayor oportunidad de promociones
- Mayor sentido de seguridad
- Mayor motivación

Para gerencia:

- Mayor producción
- Mejores métodos y hábitos
- Costos menores de operación
- Menores exigencias de supervisión
- Trabajadores más hábiles
- Menor rotación

Creemos que la capacitación es necesaria y fundamental en cualquier organización, se debe tomar en cuenta el factor humano como un componente que puede adaptarse a nuevas formas de trabajo y ante nuevas definiciones de sus tareas y por tanto, debe desarrollar nuevas competencias y habilidades que respondan a las necesidades de la estructura organizativa a la cual pertenecen.

1.3. Investigaciones

Las investigaciones que directa o indirectamente se relacionan con nuestro tema de investigación son:

Martinez Contreras Ysrael. (2007) investigó para su Tesis Doctoral: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” Tesis para obtener el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión la Educación de la Universidad Pontificia Católica del Perú; en la que llegó a las siguientes conclusiones:

Conclusiones

- 1) Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
- 2) Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- 3) Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.
- 4) Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales

Recomendaciones

PRIMERO: Formar a los directores mediante un programa de liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación en cada localidad de nuestro país. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia educativa.

SEGUNDO: Elaborar un perfil de las cualidades requeridas en el director de colegios públicos -lo cual no ha sido tratado en nuestra tesis, pero es un reto en futuras investigaciones de gestión educativa- en base a las características del

liderazgo transformacional. Consideramos los siguientes elementos en la construcción de dicho perfil:

- a) Habilidades directivas
- b) Gestión del conocimiento.
- c) Asesoramiento del personal (Coaching y Mentoring)

TERCERO: Implementar talleres de inteligencia emocional en la I.E. Pública investigada a fin de asegurar una convivencia sana entre las partes vinculadas como director y docentes a fin de mejorar la calidad de trato.

Sorados Palacios Mabel Martina (2010) investigó para su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa“ para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Conclusiones

1.- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949

2.- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937

3.- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -

Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009 Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919 202

4.- Como el valor $p = 0.041 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009 Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.46.

Recomendaciones

1.- La calidad es un tema que debe promoverse en todos los sectores de la educación. Si bien es cierto que el gobierno peruano cumpliendo su compromiso como país firmante en las cumbres de Jontiem y Dakar, ha implementado de materiales a las instituciones educativas del país, no lo ha hecho con la gran tarea cual es de capacitar y educar a los docentes en temas de calidad de la gestión educativa.

2.- Sólo a través de la capacitación en calidad de la gestión, que es una herramienta importante, se podrá llegar y mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre y cuando el gobierno tenga la misión de cumplir el acuerdo nacional, cual es de incrementar anualmente mayor inversión al sector educativo y de esta forma se logrará la calidad educativa, que es la base para la educación para el desarrollo sostenible.

3- Las instituciones de educación superior que desempeñan un rol vital, formando a futuros profesionales, tienen la misión de crear una base de trabajos de investigación para el desarrollo de la calidad de la gestión de las regiones, a través de la extensión y proyección social; orientar a las comunidades a manejar los recursos humanos con un modelo de educación sostenible.

4.- Ante la evolución del concepto desarrollo, que pasó de ser estrictamente economicista a una concepción más humana, globalizante y sostenible, incorporándose luego a este concepto el derecho de las futuras generaciones a vivir en un planeta más equilibrado y justo; supone también entender a la educación, como parte intrínseca e indisociable del desarrollo. Y como función constructiva que tiene la educación debe garantizar la sostenibilidad a través de la calidad de la gestión; requiere los futuros gobiernos por lo tanto, el destinar más presupuesto al sector educación, que permita lograr mejores capacitaciones de los docentes, para lograr en un mediano plazo el mejoramiento continuo del sector educación y lograr sostenibilidad de los educandos en sus niveles básicos y superior.

Ruiz de la Cruz Gilmar Daniel (2011) investigó para su tesis: Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación de la "Universidad Nacional Mayor de San Marcos"

Conclusiones

Como producto de la presente investigación se concluye lo siguiente:

1. Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000$
2. Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000$

3. Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000$

4. Se afirma que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000$

CAPÍTULO II: El problema, Objetivos y Variables

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

Las reformas en el sistema educativo en estos últimos años afectan directamente a muchas instituciones educativas, el sistema tradicional que aún se encuentra presente en muchas escuelas, en las cuales se vienen aplicando métodos y estrategias pedagógicas de espaldas a las necesidades más sentidas de la realidad económica, política, social y cultural que demanda nuestro país.

Para hacer frente a la demanda del mundo globalizado en el que vivimos nos vemos en la necesidad de tener instituciones educativas con competitividad y calidad.

Con justa razón los cuatro pilares de la Educación del Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI: La Educación Encierra un Tesoro de **Jacques Delors (1996)**: “aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser”, cada uno de ellos tienen plena vigencia porque:

*“Lo primero, **aprender a conocer**. Pero teniendo en cuenta los rápidos cambios derivados de los avances de la ciencia y las nuevas formas de la actividad económica y social, conviene compaginar una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de estudiar a fondo un número reducido de materias. Esta cultura general sirve de pasaporte para una educación permanente, en la medida en que supone un aliciente y además sienta las bases para aprender durante toda la vida”. (p. 22).*

*“También, **aprender a hacer**. Conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo, dimensión demasiado olvidada en los métodos de enseñanza actuales. En numerosos casos esta*

competencia y estas calificaciones se hacen más accesibles si alumnos y estudiantes cuentan con la posibilidad de evaluarse y de enriquecerse participando en actividades profesionales o sociales de forma paralela a sus estudios, lo que justifica el lugar más relevante que deberían ocupar las distintas posibilidades de alternativa entre la escuela y el trabajo". (p. 22).

*"Se trata de **aprender a vivir juntos** conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad, y a partir de ahí, crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o a la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos, gracias justamente a esta comprensión de que las relaciones de interdependencia son cada vez mayores, y a un análisis compartido de los riesgos y retos del futuro". (p. 22).*

*"Por último y sobre todo, **aprender a ser**. Este era el tema dominante del informe Edgar Faure publicado en 1972 bajo los auspicios de la UNESCO. Sus recomendaciones conservan una gran actualidad, puesto que el siglo XXI nos exigirá una mayor autonomía y capacidad de juicio junto con el fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo. Y también, por otra obligación destacada por este informe, no dejar sin explorar ninguno de los talentos que, como tesoros, están enterrados en el fondo de cada persona. Citemos, sin ser exhaustivos, la memoria, el raciocinio, la imaginación, las aptitudes físicas, el sentido de la estética, la facilidad para comunicarse con los demás, el carisma natural de dirigente, etc. Todo ello viene a confirmar la necesidad de comprenderse mejor uno mismo". (p. 23).*

Estos principios orientadores no se vienen aplicando a plenitud en la instituciones educativas privadas, por ello se hace imprescindible conocer en qué manera el Liderazgo influyen en la gestión de calidad educativa con el propósito de alcanzar sugerencias para involucrar a los

estudiantes, maestros a las nuevas condiciones que la sociedad nos exige.

2.1.2 Definición del problema

¿De qué manera el Liderazgo influye en la Gestión de Calidad en la institución educativa Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción del distrito de Surco?

2.2 Objetivos de la investigación

La finalidad del presente estudio es conocer cómo los directivos y personal docente implementan el Liderazgo en la institución educativa Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción del distrito de Surco.

para lograr una Gestión de Calidad que busca una institución claramente definida; desde sus políticas directrices y capital humano, hasta sus operaciones y procedimientos a favor de los alumnos y por ende de la comunidad. También permitirá alcanzar sugerencias para involucrar a los nuevos actores y nuevas condiciones del mercado laboral porque permitirá comprender como las fases de reflexión, visión estratégica, objetivos y metas, y ejecución se relacionan con la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, respectivamente. Además, la investigación servirá como base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

2.2.1. Objetivo general

Objetivo Principal:

Determinar sí el Liderazgo se relaciona con la Gestión de Calidad educativa en la institución educativa “Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción” del distrito de Surco.

2.2.2. Delimitación de la investigación

Espacial:

Institución educativa “Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción” del distrito de Surco en los niveles de inicial y primaria

Temporal:

Mayo – Setiembre 2016

Social:

Directivos y docentes de la institución educativa “Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción” del distrito de Surco.

2.2.3. Justificación

El estudio se justifica por las siguientes razones: son escasos los estudios sobre el tema El liderazgo y su relación con Gestión de Calidad educativa en las Instituciones educativas de Educación Básica Regular (E.B.R.) Es la ; compleja composición de estas instituciones educativas (alumnos de heterogénea procedencia económica, social y cultural); necesidad de la sociedad por conocer el nivel de preparación y competitividad de los nuevos estudiantes de las diversas niveles que el mercado laboral a quienes van dirigidos los servicios educativos profesionales que brindan los docentes de educación básica regular ; porque nos permitirá reflexionar sobre las contribuciones teóricas de diversos especialistas y expertos que han trasladado sus conceptos y categorías sobre el Liderazgo y la Gestión de Calidad, que nos permita avanzar en la aplicación práctica de conceptos pedagógico-administrativos a la realidad.

2.3 variables**2.3.1 Variables e indicadores**

- **Variable Independiente:** Liderazgo
- **Variable Dependiente:** Gestión de Calidad

CAPITULO III: Método, técnica e instrumentos

3.1 Población y muestra

Población

La población de estudio comprendió a los directivos y docentes de la institución “Mater Christi Madres Dominicadas de la Inmaculada Concepción” del distrito de Surco.

Muestra

La muestra para el trabajo es 45 entre directivos y docentes de la “I.E. Mater Christi Madres Dominicadas de la Inmaculada Concepción” del distrito de Surco.

Diseño de Muestra:

Muestreo dirigido o intencional. El investigador selecciona de modo directo los elementos de la muestra que desea participen en su estudio. Se eligen los individuos o elementos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue un criterio establecido por el experto o investigador. Se suelen seleccionar los sujetos que se estima que pueden facilitar la información necesaria. Para la investigación se tomará en forma proporcional a los 66 docentes de la muestra, según el siguiente detalle.

Composición de la Muestra:

La muestra para el trabajo estuvo integrada por 5 directivos y 40 docentes de la institución educativa “Mater Christi Madres Dominicadas de la Inmaculada Concepción” del distrito de Surco.

3.2 Diseños utilizados en el estudio

Tipo:

No experimental.

Nivel:

Aplicada.

Método:

Descriptivo.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica:

La técnica que se utilizó en la investigación para la recogida de datos fue la encuesta (con escala Likert), en la cual se buscaron datos de información a través de los docentes seleccionados en la muestra, por medio de un cuestionario que se obtuvo a partir de un conjunto de ítems, a fin de recoger la opinión de estos.

Instrumento:

El instrumento que se empleó es el cuestionario tipo Likert, para cuya elaboración se siguieron las siguientes pautas: se elaboró inicialmente una serie de ítems sobre el tema. El número de ítems fue mayor al número final del cuestionario. Los cuales se administraron a una muestra representativa de la población, solicitando a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo sobre cada una de ellos. El cuestionario final constó de 20 ítems, según el siguiente detalle:

La escala Likert tiene la siguiente valoración:

Totalmente de acuerdo	: 1
De acuerdo	: 2
Indiferente	: 3
En desacuerdo	: 4
Totalmente en desacuerdo	: 5

3.4 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos comprendió el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento (cuestionario). Además, con la interpretación de los datos se buscó dar significado a la información, para explicar los problemas planteados en el estudio.

Los resultados fueron presentados en cuadros y gráficos, luego se procedió a un análisis estadístico con el propósito de interpretarlos,

conceptuarlos y efectuar la categorización respectivamente. Finalmente, el procesamiento de datos nos permitió establecer la base de evidencias para aceptar o rechazar las hipótesis de la investigación.

3.5 Presentación de resultados

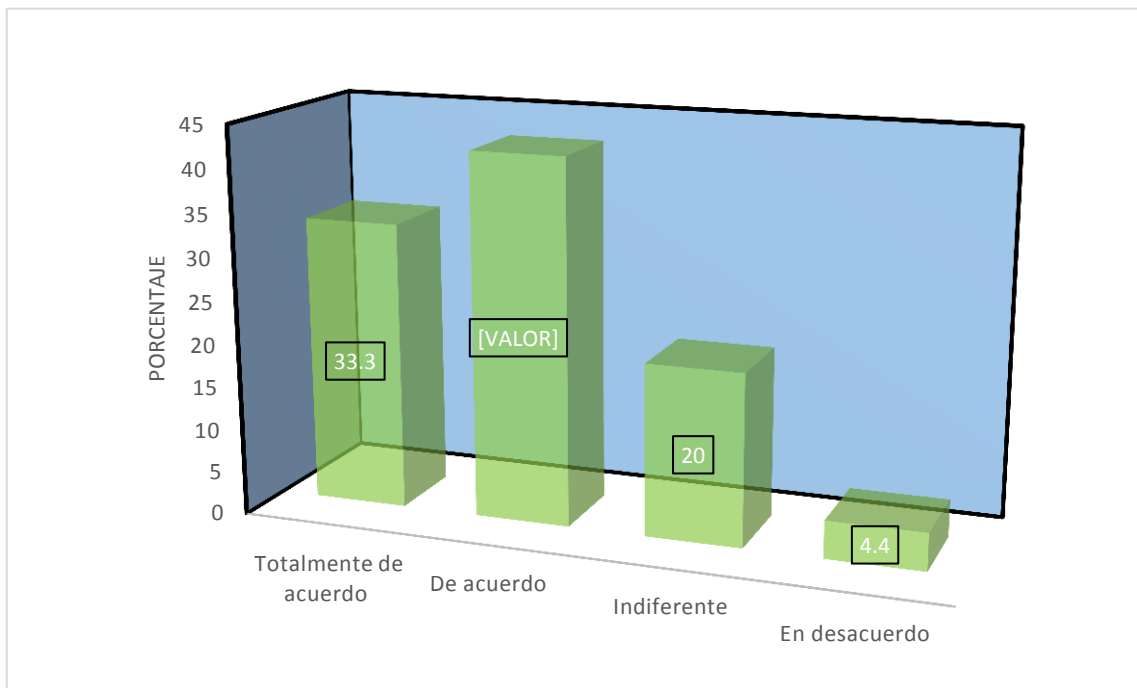
Tabla N° 01

¿Comprendo las necesidades y metas del Director y me esfuerzo por ayudarlo a alcanzarlas o asumirlas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	15	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	19	42,2	42,2	75,5
Indiferente	9	20,0	20,0	95,5
En desacuerdo	2	4,4	4,4	100,0
Válidos Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 01



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la tabla y gráfico se puede apreciar que 15 encuestados que representan al 33.3% indican que están totalmente de acuerdo respecto a que comprenden la necesidades y metas del Director y se esfuerzan por ayudarlo a alcanzarlas o asumirlas. En cambio 19 encuestados que representan al 42.2% refieren que están de acuerdo, 9 encuestados que representan al 20.0% contestaron indiferente, 2 encuestados que representan al 4.4% refirieron que están en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 42.2% de encuestados que indican que están de acuerdo en que comprenden las necesidades y metas del Director y se esfuerzan por ayudarlo a alcanzarlas o asumirlas.

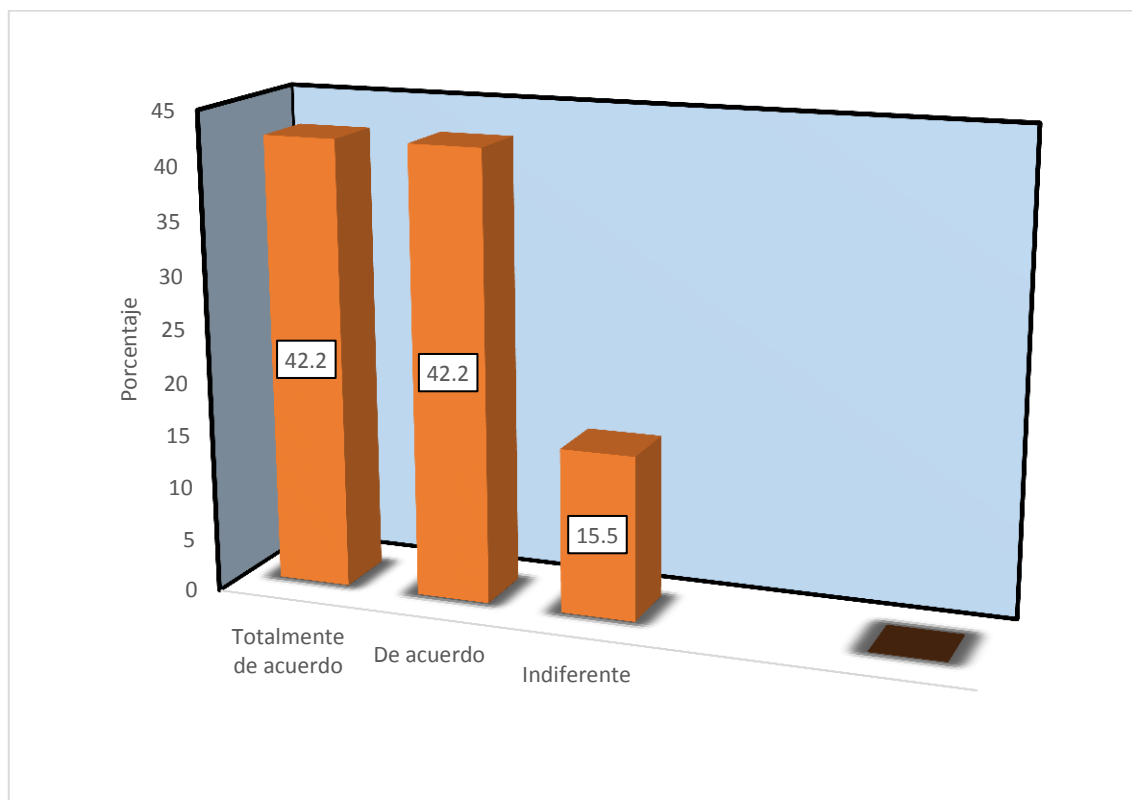
Tabla Nº 2

¿Defiendo mis puntos de vista en cuestiones importantes aunque ello pueda conducir a un conflicto con mi grupo o las represalias del Director?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	19	42,2	42,2	42,2
Válidos De acuerdo	19	42,2	42,2	84,4
Indiferente	7	15,5	15,5	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 2



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a si Defiendo mis puntos de vista en cuestiones importantes aunque ello pueda conducir a un conflicto con mi grupo o las represalias del Director 19 encuestados que representan al 42.2% respondieron totalmente de acuerdo, 19 encuestados que representan al 42.2 % contestaron de acuerdo 7 encuestados que representan al 15.5% refirieron indiferente.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 42.2% de encuestados

que señalan que están totalmente de acuerdo de que defienden sus puntos de vista en cuestiones importantes aunque ello pueda conducir a un conflicto con su grupo o las represalias del Director.

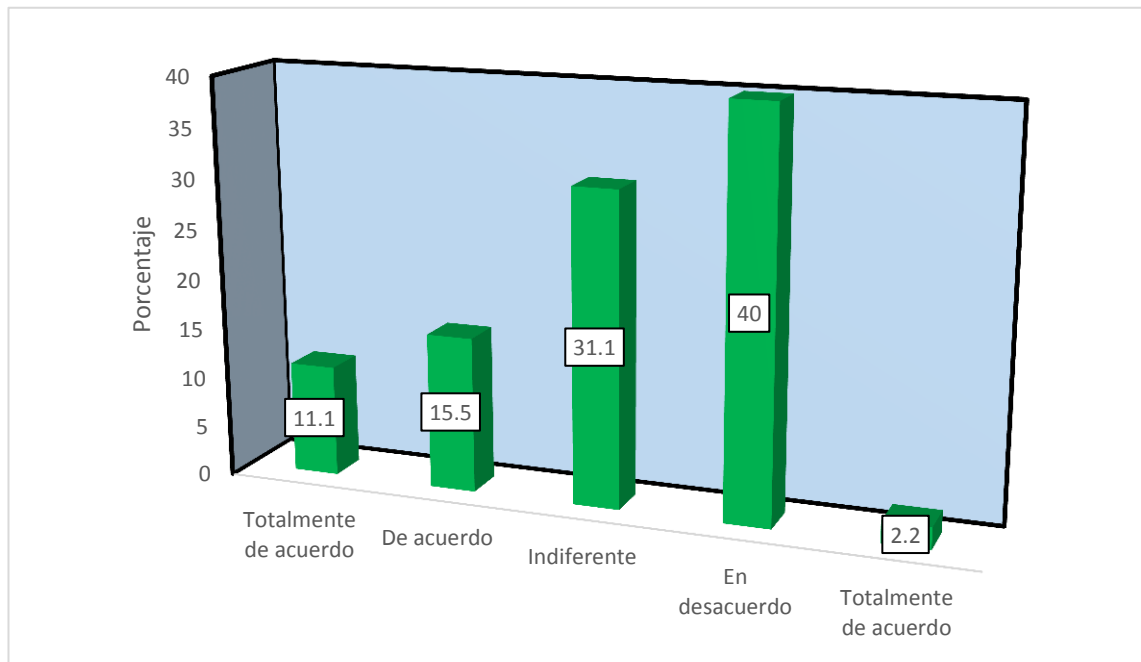
Tabla Nº 3

¿Ayudo a mis compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	5	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	7	15,5	15,5	26,6
Indiferente	14	31,1	31,1	57,7
En desacuerdo	18	40,0	40,0	97,7
Totalmente en desacuerdo	1	2,2	2,2	100,0
Válidos				
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 3



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

A la consulta de si, Ayudo a mis compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento 5 encuestados que representan al 11,1% respondieron totalmente de acuerdo, 7 encuestados que representan al 15,5% indicaron que están de acuerdo, 14 encuestados que representan al 31,1% señalaron indiferente, 18 encuestados que representan al 40,0% contestaron en desacuerdo y 1 encuestado que representa al 2,2% contesto totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 40.0% de encuestados que refieren que están en desacuerdo respecto a ayudar a sus compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento.

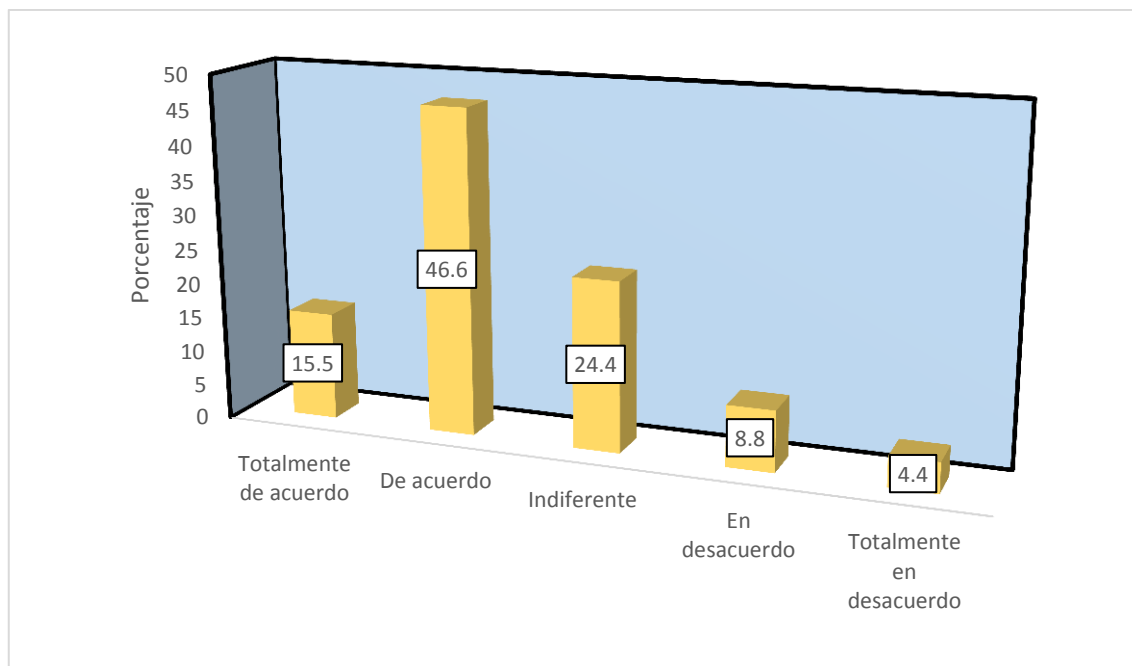
Tabla Nº 4

¿Aporto ideas, tiempo y energías más allá de las normalmente requeridas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	7	15,5	15,5	15,5
De acuerdo	21	46,6	46,6	62,1
Indiferente	11	24,4	24,4	86,5
En desacuerdo	4	8,8	8,8	95,3
Totalmente en desacuerdo	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 4



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta si apporto ideas, tiempo y energías más allá de las normalmente requeridas 7 encuestados que representan al 15.5% respondieron totalmente de acuerdo, 21 encuestados que representan al 46.6% indicaron de acuerdo, 11 encuestados que representan al 24.4% señalaron indiferente, 4 encuestados que representan al 8.8% refieren que están en desacuerdo y 2 encuestados que representan el 4.4 % manifiestan q están totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 46.6% de encuestados que señalan que están de acuerdo respecto a que si aportan ideas, tiempo y energías más allá de las normalmente requeridas.

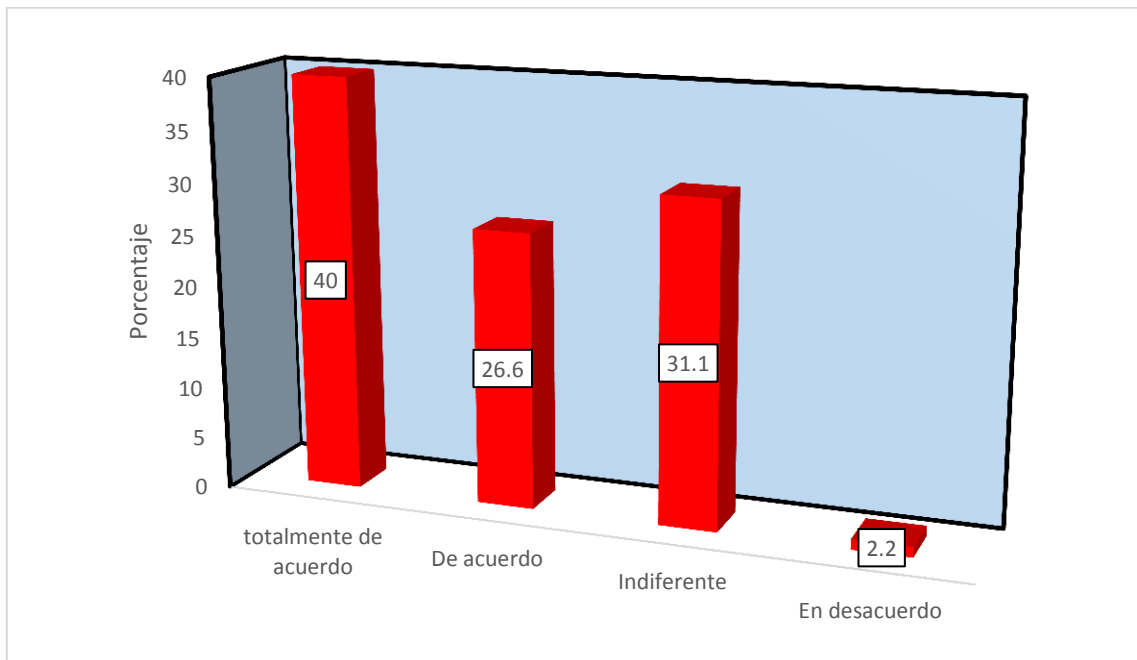
Tabla Nº 5

¿Respondo negativamente cuando el director me pide que haga algo que va en contra de mis principios profesionales o personales, pero es beneficioso para el colegio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	18	40,0	40,0	40,0
De acuerdo	12	26,6	26,6	66,6
Válidos Indiferente	14	31,1	31,1	97,7
En desacuerdo	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 5



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la tabla y gráfico se puede apreciar que 18 encuestados que representan al 40% están totalmente de acuerdo en que responden negativamente cuando el director les pide que haga algo que va en contra de sus principios profesionales o personales, pero es beneficioso para el colegio, 12 encuestados que representan al 26,6% contestaron de acuerdo, 14 encuestados que representan al 31,1% señalaron indiferente, y 1 encuestado que representa el 4,4% respondió en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia del 40% de encuestados que refieren que están totalmente de acuerdo en que responden negativamente cuando el director les pide que haga algo que va en contra de sus principios profesionales o personales, pero es beneficioso para el colegio

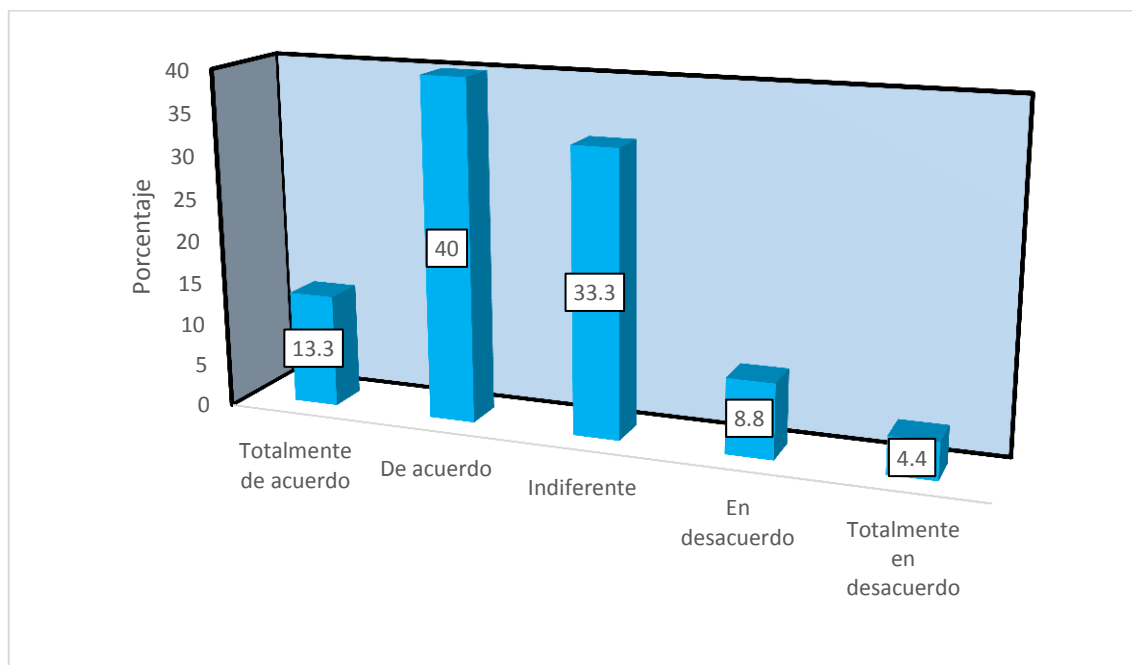
Tabla Nº 6

¿Contagio a mis compañeros con mi entusiasmo y energía?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	13,3	13,3	13,3
De acuerdo	18	40,0	40,0	53,3
Indiferente	15	33,3	33,3	86,6
Válidos En desacuerdo	4	8,8	8,8	95,4
Totalmente en desacuerdo	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 6



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la tabla y gráfico se puede apreciar que 6 encuestados que representan al 13.3 % están totalmente de acuerdo en que contagia a sus compañeros con su entusiasmo y energía, 18 encuestados que representan el 40.0 % están de acuerdo, 15 encuestados que representan al 33.3 % señalaron indiferente, 4 encuestados que representan al 8.8 % respondieron en desacuerdo y 2 encuestados que representan al 4.4 % respondieron totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia del 40.0 % de encuestados que refieren que están de acuerdo en que contagia a sus compañeros con su entusiasmo y energía,

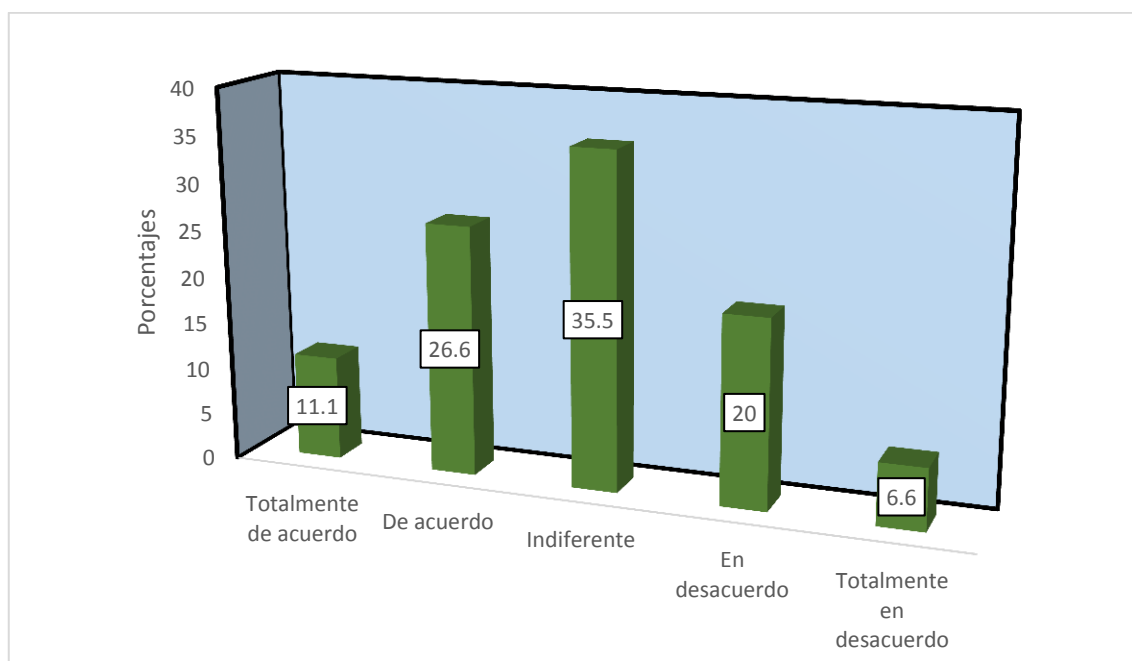
Tabla Nº 7

¿Tomo la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de mis funciones específicas o jornada laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	5	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	12	26,6	26,6	37,7
Indiferente	16	35,5	35,5	73,2
Válidos En desacuerdo	9	20,0	20,0	93,2
Totalmente en desacuerdo	3	6,6	6,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 7



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

A la pregunta si, toman la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de sus funciones específicas o jornada laborales 5 encuestados que representan al 11.1% respondieron totalmente de acuerdo, 12 encuestados que representan al 26.6 % indicaron de acuerdo, 28 encuestados que representan al 42.4% señalaron en desacuerdo, 16 encuestados que representan al 35,5% contestaron indiferente, 9 encuestados que representan al 20.0% respondieron en desacuerdo y finalmente 3 encuestados que representan al 6.6 % respondieron totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 35,5 % de encuestados que señalan indiferencia respecto a tomar la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de sus funciones específicas o jornada laboral.

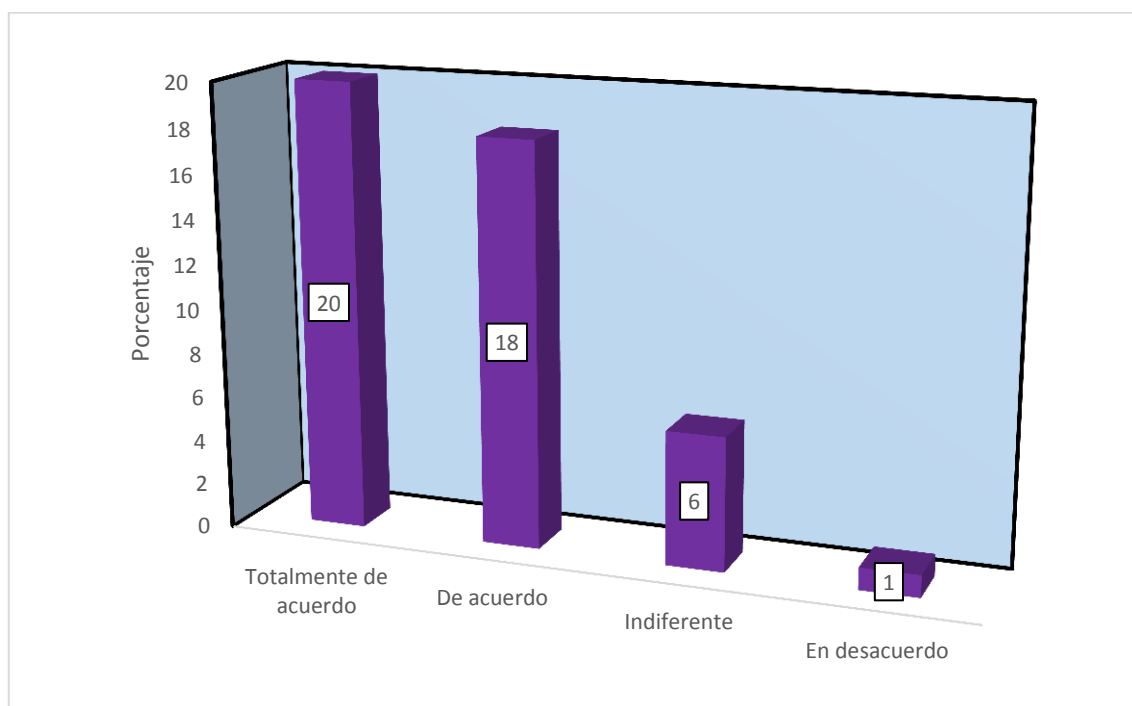
Tabla N° 8

¿Sé cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que debemos superar para alcanzar las metas prioritarias de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	20	44,4	44,4	44,4
De acuerdo	18	40,0	40,0	84,4
Válidos Indiferente	6	13,3	13,3	97,7
En desacuerdo	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 8



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta si saben cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que superar para alcanzar las metas prioritarias de la institución 20 encuestados que representan al 44.4% contestaron totalmente de acuerdo, 18 encuestados que representan al 40.0 % señalaron de acuerdo, 6 encuestados que representan al 13.3% indicaron indiferente y 1 encuestado que representa al 2.2% contesto en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 44.4% de encuestados que señalan que están totalmente de acuerdo en que si saben cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que superar para alcanzar las metas prioritarias de la institución.

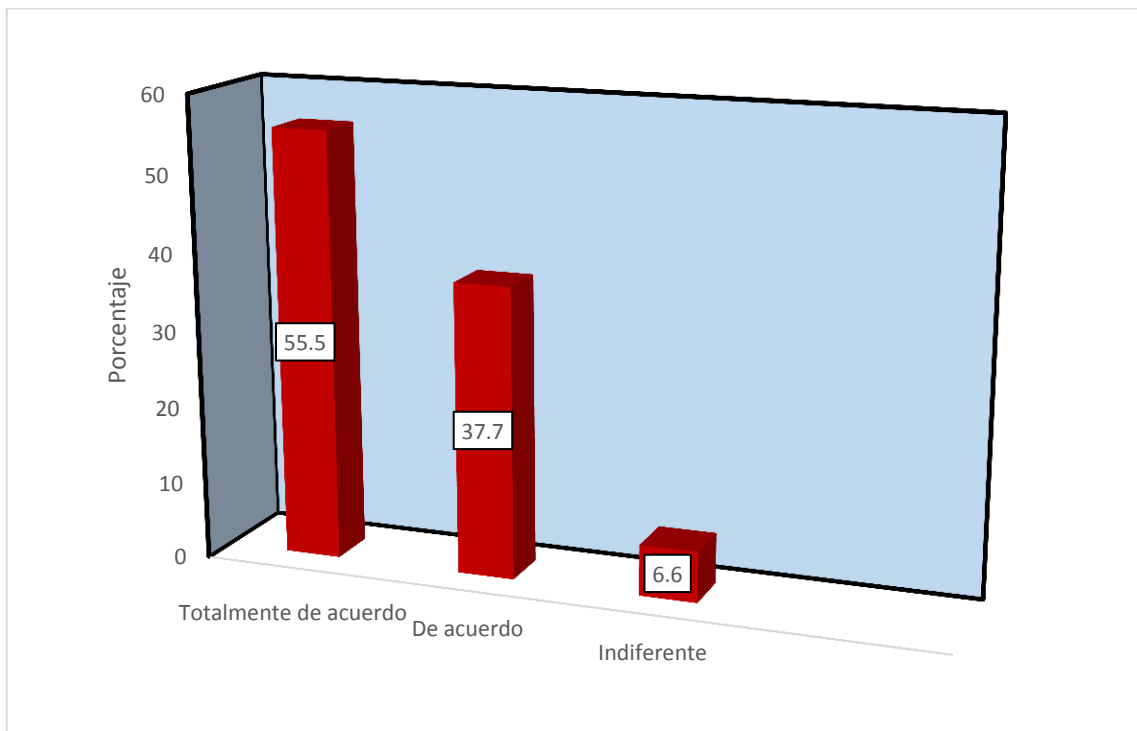
Tabla Nº 9

¿Promueve el trabajo en grupo entre los profesores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	55,5	55,5	55,5
Válidos De acuerdo	17	37,7	37,7	93,2
Indiferente	3	6,6	6,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 9



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a si promueven el trabajo en grupo entre los profesores 25 encuestados que representan al 55.5% respondieron totalmente de acuerdo, 17 encuestados que representan al 37.7 % contestaron de acuerdo 3 encuestados que representan al 6.6% refirieron indiferente.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 55.5 % de encuestados que indican que están totalmente de acuerdo en que promueven el trabajo en grupo entre los profesores.

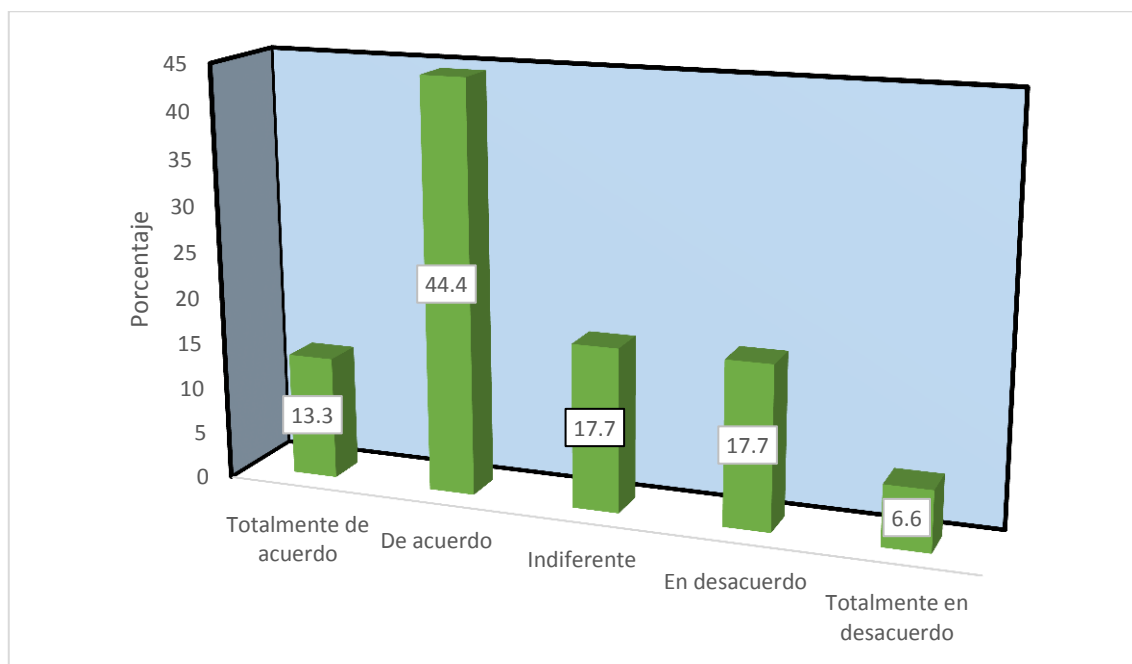
Tabla Nº 10

¿Considera usted que se encuentra normado las responsabilidades y tareas administrativas de cada miembro de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	13,3	13,3	13,3
De acuerdo	28	44,4	44,4	57,7
Válidos Indiferente	8	17,7	17,7	75,4
En desacuerdo	8	17,7	17,7	93,1
Totalmente en desacuerdo	3	6,6	6,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10



Fuente: Elaboración propia

Respecto a si considera usted que se encuentra normado las responsabilidades y tareas administrativas de cada miembro de la institución 6 encuestados que representan al 13.3% respondieron totalmente de acuerdo, 28 encuestados que representan al 44.4 % indicaron de acuerdo, 28 encuestados que representan al 42.4% señalaron en desacuerdo, 8 encuestados que representan al 17.7% contestaron indiferente , 8 encuestados que representan al 17.7% respondieron en desacuerdo y finalmente 3 encuestados que representan al 6.6 % respondieron totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 44.4 % de encuestados que consideran estar de acuerdo en que se encuentra normado las responsabilidades y tareas administrativas de cada miembro de la institución.

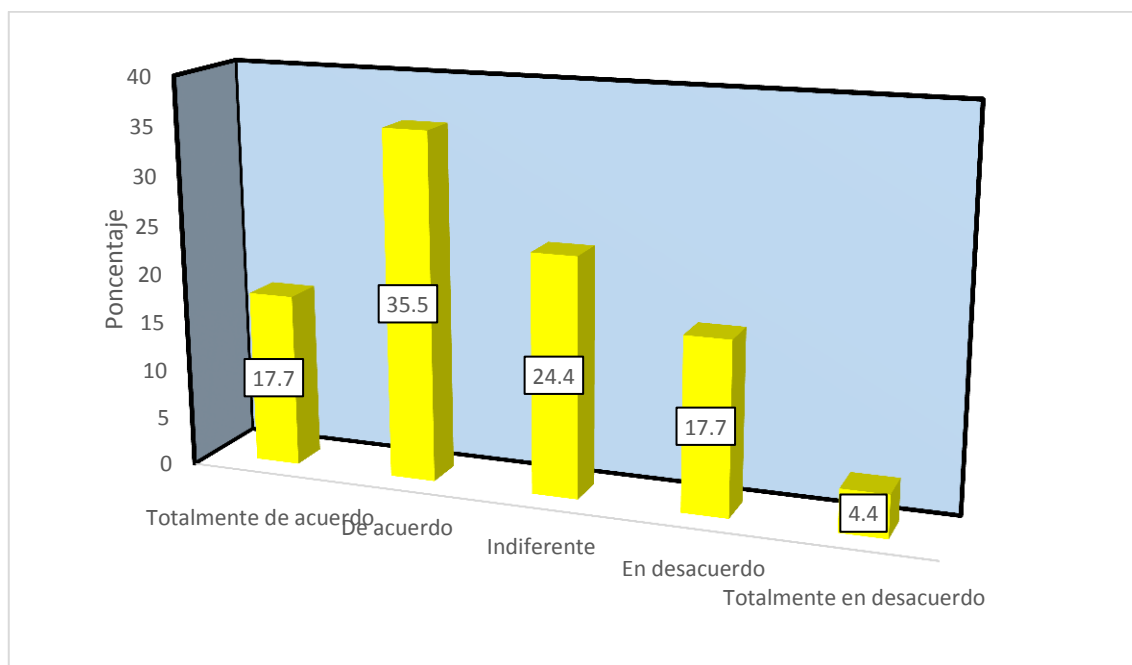
Tabla Nº 11

¿Para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimientos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	17,7	17,7	17,7
De acuerdo	16	35,5	35,5	53,2
Válidos Indiferente	11	24,4	24,4	77,6
En desacuerdo	8	17,7	17,7	95,3
Totalmente en desacuerdo	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 11



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

A la pregunta si para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimientos 8 encuestados que representan 17.7 % respondieron totalmente de acuerdo, 16 encuestados que representan al 35.5 % indicaron de acuerdo, 11 encuestados que representan al 24.4% señalaron indiferente, 8 encuestados que representan al 17.7% contestaron en desacuerdo y finalmente 2 encuestados que representan al 4.4 % respondieron totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 35.5 % de encuestados que indicaron estar de acuerdo en que para valorar el trabajo que realizan los docentes se emplea estrategias de seguimientos.

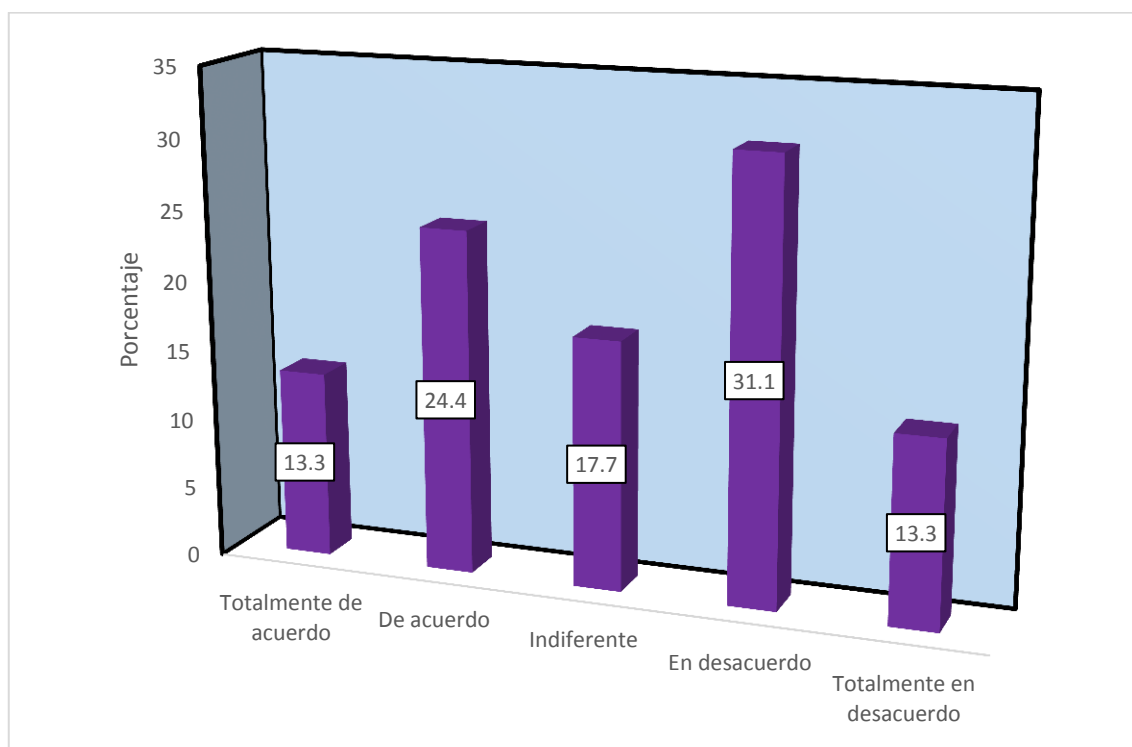
Tabla Nº 12

¿Considera usted que hay un adecuado manejo de los recursos económicos y materiales en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	13,3	13,3	13,3
De acuerdo	11	24,4	24,4	37,7
Válidos Indiferente	8	17,7	17,7	55,4
En desacuerdo	14	31,1	31,1	86,5
Totalmente en desacuerdo	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

A la consulta si considera usted que hay un adecuado manejo de los recursos económicos y materiales en la institución 6 encuestados que representan 13,3 % respondieron totalmente de acuerdo, 11 encuestados que representan al 24,4 % indicaron de acuerdo, 8 encuestados que representan al 17,7% señalaron indiferente, 14 encuestados que representan al 31,1% contestaron en desacuerdo y finalmente 6 encuestados que representan al 13,3 % respondieron totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 31,1 % de encuestados que señalan estar en desacuerdo en que exista un adecuado manejo de los recursos económicos y materiales en la institución.

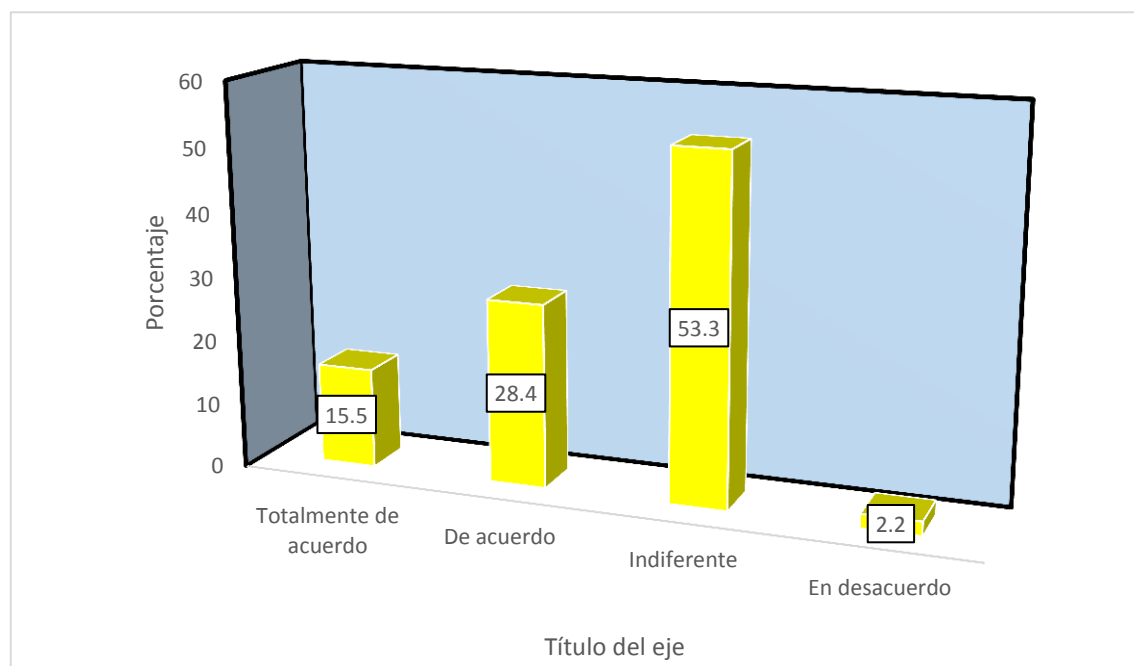
Tabla Nº 13

¿Con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	7	15,5	15,5	15,5
De acuerdo	13	28,4	28,4	44,3
Válidos Indiferente	24	53,3	53,3	97,6
En desacuerdo	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 13



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta si con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo 7 encuestados que representan al 15,5% contestaron Totalmente de acuerdo, 13 encuestados que representan al 28,4 % señalaron de acuerdo, 24 encuestados que representan al 53.3% indicaron indiferente y 1 encuestado que representa al 2.2% contesto en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 53.3% de encuestados que señalan que esta indiferente a que con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo.

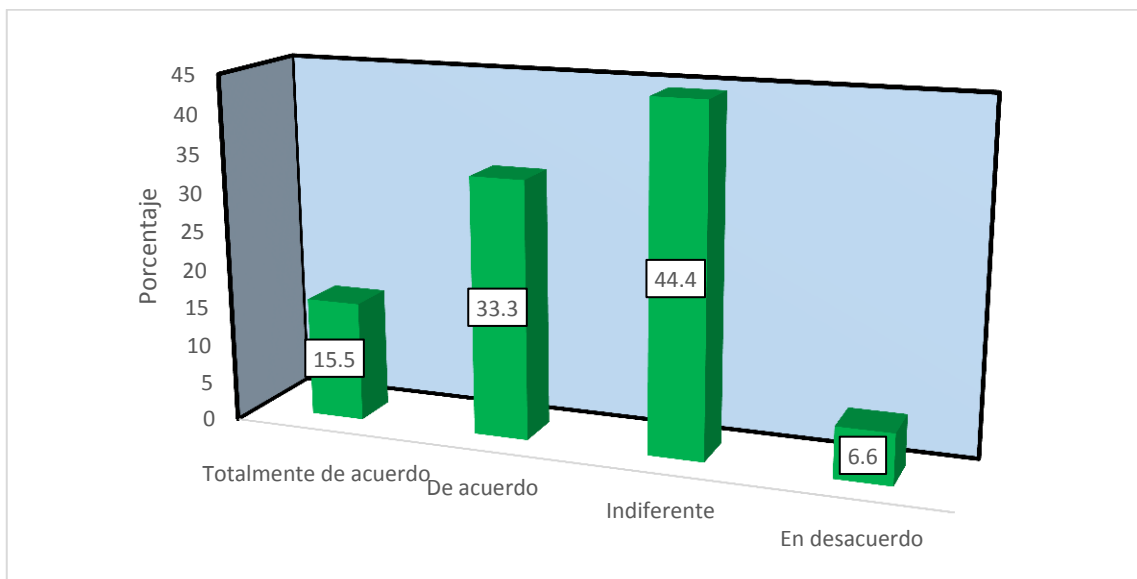
Tabla N° 14

¿Usted cree que se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	7	15,5	15,5	15,5
De acuerdo	15	33,3	33,3	48,8
Válidos Indiferente	20	44,4	44,4	93,2
En desacuerdo	3	6,6	6,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 14



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la tabla y gráfico se puede apreciar que 7 encuestados que representan al 15,5 % están totalmente de acuerdo en que se limitan a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo, 15 encuestados que representan al 33,3% contestaron de acuerdo, 20 encuestados que representan al 44,4% señalaron indiferente, y 3 encuestados que representan el 6,6% respondió en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia del 44.4% de encuestados que respondieron indiferente cuando se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo.

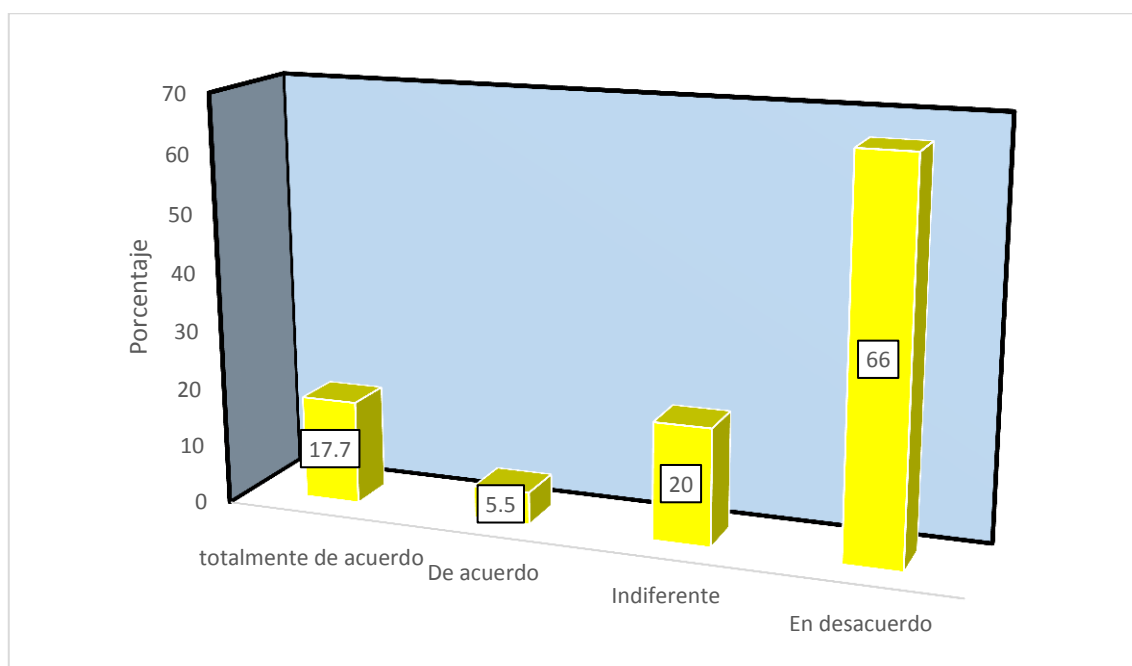
Tabla N° 15

¿Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	17,7	17,7	17,7
De acuerdo	25	55,5	55,5	73,2
Válidos Indiferente	9	20,0	20,0	93,2
En desacuerdo	3	6,6	6,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta si mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio 8 encuestados que representan al 17,7% contestaron totalmente de acuerdo, 25 encuestados que representan al 55,5% señalaron de acuerdo, 9 encuestados que representan al 20,0 % indicaron indiferente y 3 encuestados que representa al 6,6 % contestaron en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 55,5% de encuestados que señalan que están de acuerdo en que mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio.

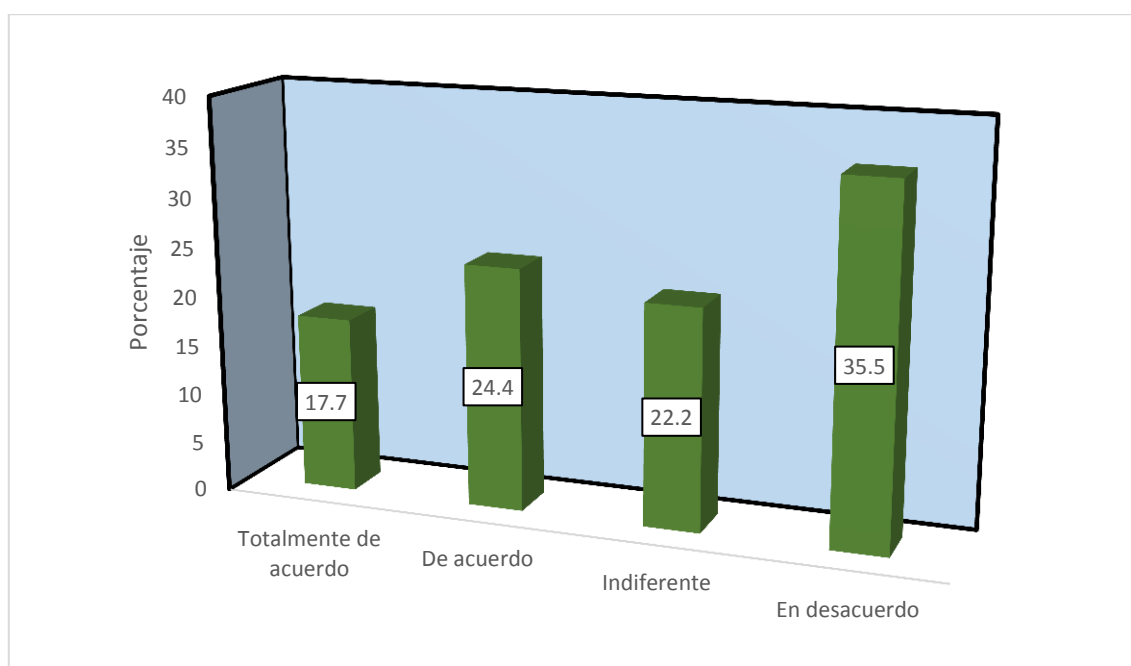
Tabla N° 16

¿Considera usted que se cumple con la programación del contenido dentro de los plazos previstos en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	17,7	17,7	17,7
De acuerdo	11	24,4	24,4	42,1
Indiferente	10	22,2	22,2	64,3
En desacuerdo	16	35,5	35,5	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 16



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta si saben si mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio 8 encuestados que representan al 17, 7% contestaron totalmente de acuerdo, 11 encuestados que representan al 24,4 % señalaron de acuerdo, 10 encuestados que representan al 22,2% indicaron indiferente y 16 encuestado que representa al 35,5 % contesto en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 35,5 % de encuestados que señalan que están en desacuerdo en que se cumple con la programación del contenido dentro de los plazos previstos en la institución.

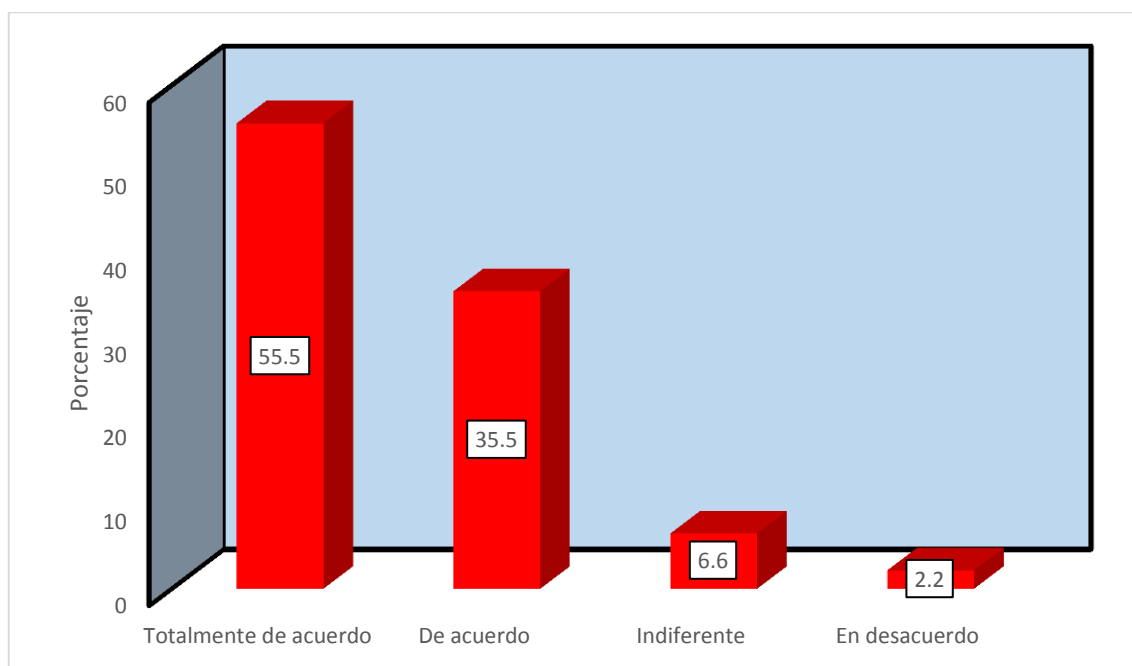
Tabla N° 17

¿Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	55,5	55,5	55,5
De acuerdo	16	35,5	35,5	91,0
Válidos Indiferente	3	6,6	6,6	97,6
En desacuerdo	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 17



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta si me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar 25 encuestados que representan al 55,5% contestaron totalmente de acuerdo, 16 encuestados que representan al 35,5 % señalaron de acuerdo, 3 encuestados que representan a 6,6% indicaron indiferente y 1 encuestado que representa al 2,2% contesto en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 55,5% de encuestados que señalan que están totalmente de acuerdo en que si le informa sobre talleres, seminarios y conferencias y le anima a participar.

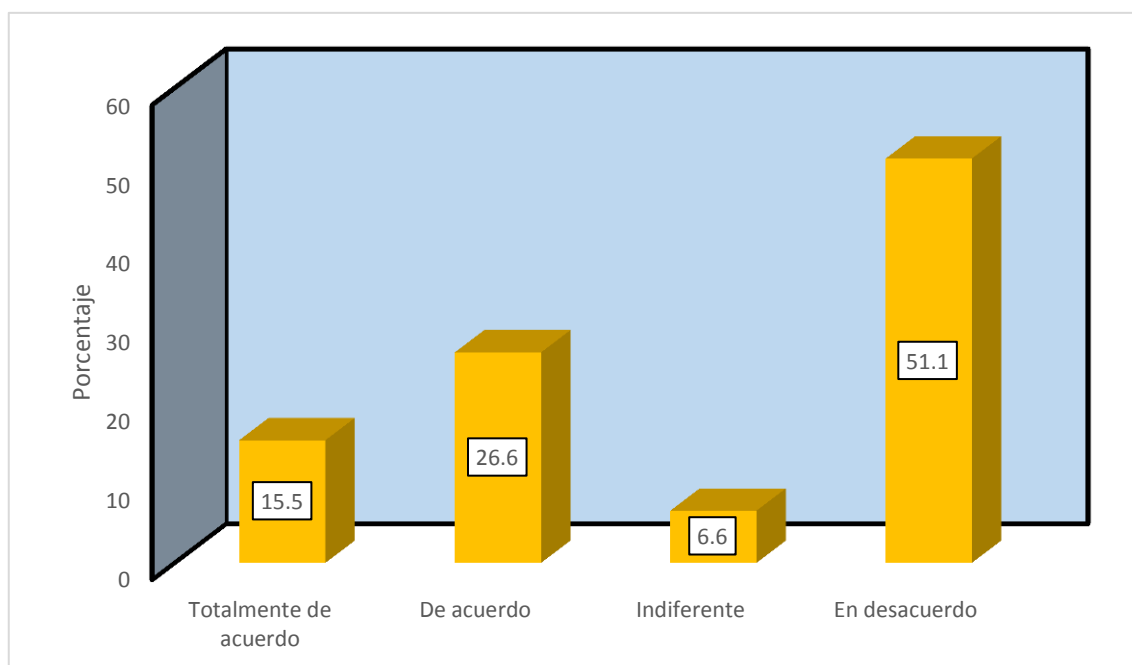
Tabla N° 18

¿Considera usted que las estrategias didácticas y metodológicas empleadas están acorde a las necesidades de los alumnos de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	7	15,5	15,5	15,5
De acuerdo	12	26,6	26,6	42,1
Indiferente	3	6,6	6,6	48,7
En desacuerdo	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 18



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta considera usted que las estrategias didácticas y metodológicas empleadas están acorde a las necesidades de los alumnos de la institución 7 encuestados que representan al 15,5% contestaron totalmente de acuerdo, 12 encuestados que representan al 26,6% señalaron de acuerdo, 3 encuestados que representan a 6,6% indicaron indiferente y 23 encuestados que representa al 51,1% contestaron en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 51,1% de encuestados que señalan que están totalmente en desacuerdo en que las estrategia didácticas y metodológicas empleadas están acordes a las necesidades de los alumnos de la institución.

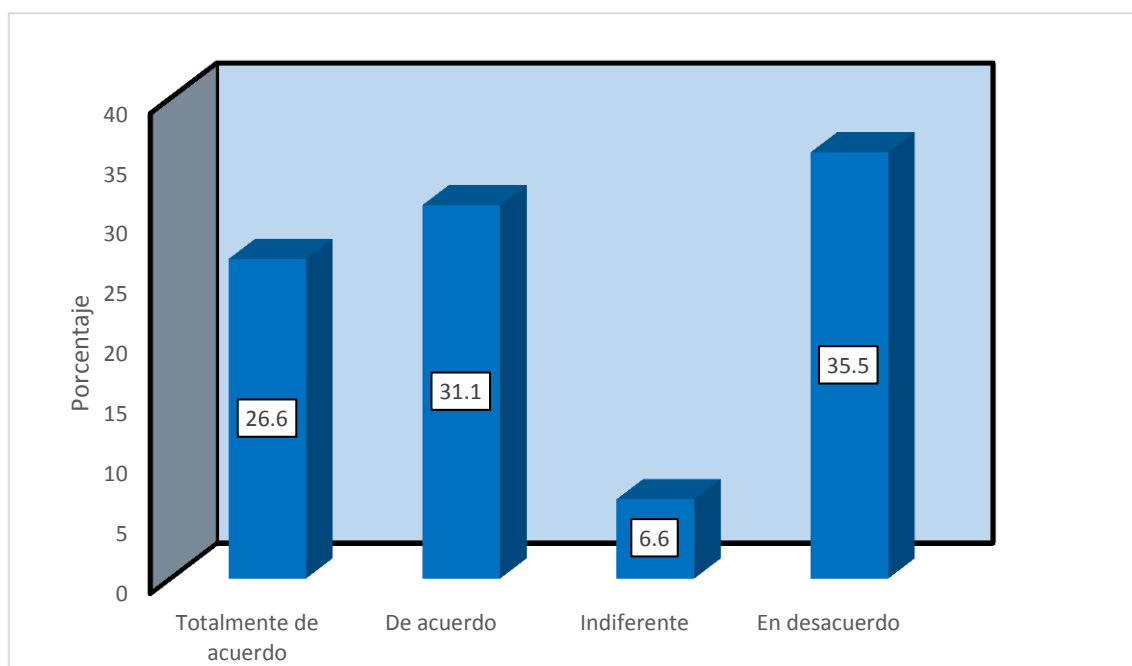
Tabla Nº 19

¿Para Usted la institución toma en cuenta las necesidades y exigencias de la comunidad estudiantil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	12	26,6	26,6	26,6
De acuerdo	14	31,1	31,1	57,7
validos Indiferente	3	6,6	6,6	64,3
En desacuerdo	16	35,5	35,5	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 19



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta para usted la institución toma en cuenta las necesidades y exigencias de la comunidad estudiantil 12 encuestados que representan al 26,6% contestaron totalmente de acuerdo, 14 encuestados que representan al 31,1 % señalaron de acuerdo, 3 encuestados que representan a 6, 6% indicaron indiferente y 16 encuestados que representa al 35,5% contestaron en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 35,5% de encuestados que señalan que están totalmente en desacuerdo en que la institución toma en cuenta las necesidades y exigencias de la comunidad estudiantil.

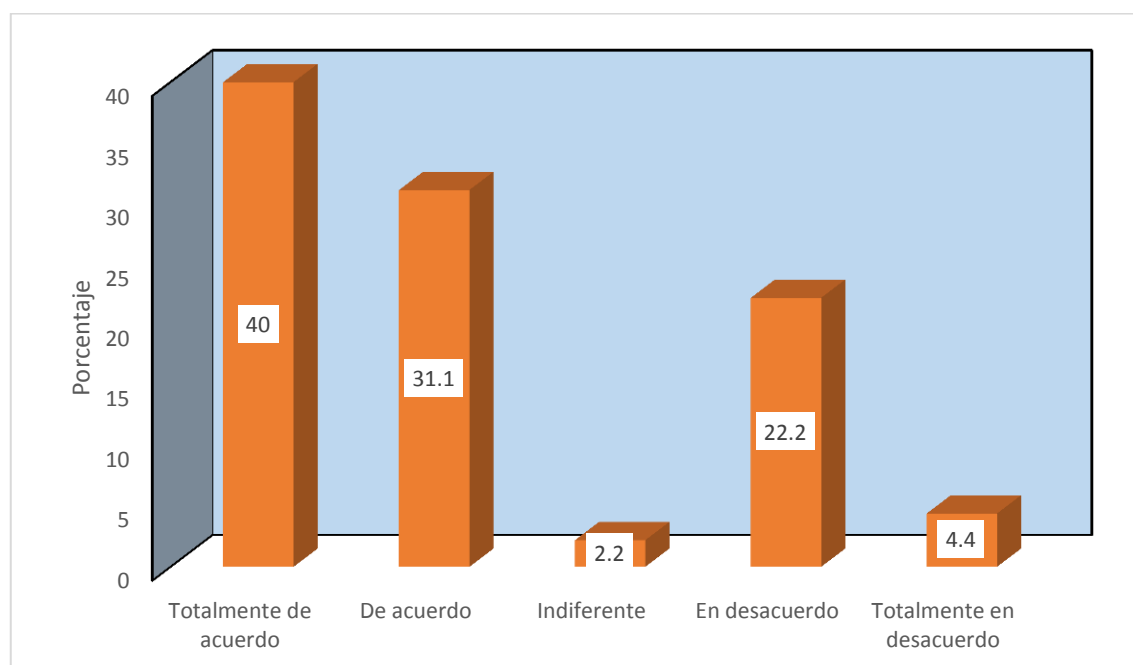
Tabla Nº 20

¿Percibe usted que la institución promueve las relaciones entre alumnos-padres-institución, haciéndoles partícipes de los alcances y objetivos a conseguir?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	18	40,0	40,0	40,0
De acuerdo	14	31,1	31,1	71,1
Válidos Indiferente	1	2,2	2,2	73,3
En desacuerdo	10	22,2	22,2	95,5
Totalmente en desacuerdo	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 20



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

A la consulta si percibe usted que la institución promueve las relaciones entre alumnos-padres-institución, haciéndoles partícipes de los alcances y objetivos a conseguir 18 encuestados que representan 40,0 % respondieron totalmente de acuerdo, 14 encuestados que representan al 31,1% indicaron de acuerdo, 1 encuestado que representan al 2,2 % señalo indiferente, 10 encuestados que representan al 22,2% contestaron en desacuerdo y finalmente 2 encuestados que representan al 4,4 % respondieron totalmente en desacuerdo.

Por lo tanto se evidencia una prevalencia porcentual del 40 % de encuestados que señalan estar totalmente de acuerdo en que la institución promueve las relaciones entre alumnos-padres-institución, haciéndoles partícipes de los alcances y objetivos a conseguir.

3.6 Conclusiones y recomendaciones

3.6.1 Conclusiones

Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procedimiento estadísticos realizados y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación se puede concluir lo siguiente:

- Los datos analizados han permitido establecer que el Liderazgo tiene relación significativa en la gestión de calidad en la institución educativa Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción del distrito de Surco.

- Se ha demostrado que el Liderazgo y la Gestión Pedagógica se relacionan de manera significativa en la institución educativa Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción del distrito de Surco.

- Se ha demostrado que el Liderazgo se relaciona significativamente con la Gestión Administrativa en la institución educativa Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción del distrito de Surco.
- Por último, se ha demostrado que Liderazgo guarda relación significativa con la gestión comunitaria en la institución educativa Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción del distrito de Surco.

3.6.2 Recomendaciones

Las principales recomendaciones que se sugiere en el presente estudio son:

- Se sugiere efectuar estudios comparativos con instituciones educativas privadas y públicas en el distrito de Santiago de Surco, con el objetivo de explicar el nivel de influencia del liderazgo sobre la gestión de calidad educativa cuyo resultados permitan el diseño del Proyecto Educativo institucional
- Es importante que la institución educativa planifiquen y diseñen las actividades de orden curricular y directiva que se realizará a lo largo del año, ya que ello permitirá brindar una gestión de calidad, haciéndola así competitiva frente a otras instituciones, la cual finalmente revertirá en la satisfacción de los alumnos por contar con una gestión que le brinda servicios de calidad.
- Se recomienda elaborar programas de capacitación en mejoramiento del liderazgo y la gestión de calidad promuevan la eficiencia en los servicios que brinda, ello involucra a la plana jerárquica, docentes y personal administrativo, lo cual mejoraría notablemente su gestión como institución educativa, en favor de la comunidad educativa.

- Es necesario que las instituciones educativas cuenten con objetivos y metas académicas, donde se promueva la enseñanza de calidad para ello se requiere una gestión pedagógica involucrada en las necesidades educativas de sus alumnos, donde se les proporcione herramientas e instrumentos que fomenten y refuercen su aprendizaje, ello favorecerá en forjar alumnos competitivos y calificados.

BIBLIOGRAFÍA

Gómez Rada, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2, p.63. Recuperado en www.uelbosque.edu.co/publicaciones/cuadernos...psicologia/volumen2_numero2

Culligan T. (1986). *Principios olvidados de la Gerencia Excelente*. Bogotá: Legis.

Henry Mintzberg, James Brian Quinn & John Voyer. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice hall. Recuperado en <https://books.google.com.pe/books?isbn=9688808296>

Martinez, C. Y. (2007) *“El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco”* Lima. Perú: Tesis para obtener el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Recuperado en tesis.pucp.edu.pe/.../MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf...

Sorados, M. (2010) *“Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa”* Lima. Perú: Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado en cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_

Ruiz de la Cruz Gilmar, D. (2011) *“Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”* Lima Perú: Tesis para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos .Recuperado en cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/923

Mireia Tintoré, Casilda Güell. (2013). *El liderazgo según los clásicos. Lecciones para el mundo de hoy*. Noviembre 23, 2013, de sumando historias Sitio web: <http://www.sumandohistorias.com/voces/para-entendernos/liderazgo-clasicos/>

Ministerio de Educación – MINEDU (2003).PERÚ. *Ley General de Educación N° 28044, de 16 de julio de 2003*. Recuperado de www.minedu.gob.pe/files/253_201109141438.doc

Repositorio Institucional de Tesis Digitales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
cybertesis.unmsm.edu.pe/

Ministerio de Educación (2011): “*Manual de gestión para directores de instituciones educativas*”. Representación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO en Perú. Lima. Recuperado en <http://docslide.us/education/manual-de-gestion-para-directores-de-instituciones-educativas.html>

Blanchard, K. (2000). *El ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw Hill. Recuperado en <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-ejecutivoalminuto>.

Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.

Edronkin, P. (2006). *37 ideas para aprender a liderar*. Agosto 20, 2016, de Andinia.com Sitio web: <http://www.andinia.com/a01128.html>.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

James, E. & Lindsey, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Thomson.

Diccionario de la Lengua Española (2009) www.rae.es/

Lewin, K. & colaboradores (1940). *El poder y el líder*. Santiago: Andrés Bello.

Repositorio Institucional de Tesis Digitales de la Universidad del Pacífico
repositorio.up.edu.pe/

Villasmil, J. (2006) *Gerencia y Liderazgo*. En S. Nube & M. Sánchez (Comps.) Cuadernos Monográficos Candidus Nro 8. *La Gerencia de la Calidad Educativa* 2da parte. (p. 79-86), Acarigua.

Barahona, J. (2004) "Estilos De Liderazgo Y Valores" recuperado en: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=652>

IAAP (2006) "*Tipos de Líder*", Instituto Argentino de Administración de Proyectos. Argentina. Recuperado en <http://www.deltaasesores.com/prof/ART0045.html>

Yukl, G. (1989). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson. Prentice Hall.

Gema López-Gorosave, Charles L. Slater y José María García-Garduño. (2010). "*PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS PÚBLICAS DE MÉXICO. LOS PRIMEROS AÑOS EN EL PUESTO*". Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 8, 36. Recuperado en <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>

MINEDU. (2013). *“Marco del buen desempeño educativo”*. Perú: MINEDU.p13
http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

MINEDU. (2013). *“Marco del buen desempeño educativo”*. Perú
revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS

Bolívar Botía A. (2010, Julio 8). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?*. Magis, 3,5
<http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co>

PREAL & GRADE. (OCTUBRE 2010). *Informe de Progreso Educativo*. Lima, Perú: Ediciones Nova Print.p36 <http://cippec.org/mapeal/wp-content/uploads/2014/05/Informe-de-progreso-educativo-Peru.pdf>

RAE (2014) *Diccionario de la Real Academia Española* <http://dle.rae.es/>

Medina Rubio (1995) mencionado en:
revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/download/5323/5319

Gento (1996, 11) mencionado en:
revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/download/5323/53189

Edwards (1998, 14) mencionado en: Uribe E. (2008). *ESTÁNDARES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES SUPERIORES DE FORMACIÓN DOCENTE*. Agosto 20, 2016, de CONEACES
Sitio web: [coneaces_estandares_presentacion%20\(1\).pdf](http://coneaces_estandares_presentacion%20(1).pdf)

López Rupérez, F. *"Gestión de calidad en educación. Hacia unos centros educativos de calidad"*, Ministerio de Educación y Cultura, Madrid, 1999.
· Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, PIIE.

Recuperado en: p.se-todo.com/doc/22697/index.html?page=13

Shewhart mencionado en: Inga, M & Inga M. (2009). *Investigación de calidad de Gerencia*. Setiembre 22,2016, de investigación educativa Sitio web:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2006_n18/a07.pdf

Gonzales, H. (2012). *HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA*.
Setiembre 30,2016, de Calidad y Gestión Sitio web:
[http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apa
web.html](http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apa_web.html)

Marqués, P. (2002). *CALIDAD E INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LOS
CENTROS*. Julio 20,2016, de Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad
de Educación, UAB Sitio web: [http://www.redes-
cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/TIC/CALIDAD%20E
N%20EDUCACION.pdf](http://www.redes-
cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/TIC/CALIDAD%20E
N%20EDUCACION.pdf)

ICAP. (2011). *Plan estratégico 2011-2015*. Recuperado Julio 27,2016, de ICAP
Sitio web: [Resumen_Ejecutivo_Plan_Estrategico_2011-2015.pdf 1 / 54](#)

Ministerio de Educación (2011): *Manual de gestión para directores de
instituciones educativas*. Representación de la Organización de las Naciones
Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO en Perú. Lima.
Recuperado en [www.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_- Unesco](http://www.minedu.gob.pe/oaae/xts/manual_directores_-Unesco).

Ramallo Jorge. (2009). *La capacitación del personal de servicio*.
Argentina. Recuperado en:
http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=410

Repositorio Institucional de Tesis Digitales de la Universidad del Pacífico
repositorio.up.edu.pe/

ANEXOS

Anexo 01

CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene como finalidad determinar la relación entre Liderazgo y la Gestión de Calidad en la institución educativa I.E. Mater Christi Madres Dominicanas de la Inmaculada Concepción del distrito de Surco.

Gracia por su colaboración.

Instrucciones: Señor (a) profesor (a) se pide responsabilidad y sinceridad para resolver, los diferentes ítems del presente cuestionario ya que su valioso aporte permitirán lograr el propósito de la investigación propuesta.

Puede escribir o marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

Mucho agradeceré resolver las preguntas en un tiempo de 60 minutos.

Variable Independiente: Liderazgo

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Comprendo las necesidades y metas del Director y me esfuerzo por ayudarlo a alcanzarlas o asumirlas?					
2	¿Defiendo mis puntos de vista en cuestiones importantes aunque ello pueda conducir a un conflicto con mi grupo o las represalias del Director?					
3	¿Ayudo a mis compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento?					
4	¿Aporto ideas, tiempo y energías más allá de las normalmente requeridas?					
5	¿ Respondo negativamente cuando el director me pide que haga algo que					

	va en contra de mis principios profesionales o personales , pero es beneficioso para el colegio ?					
6	¿Contagio a mis compañeros con mi entusiasmo y energía?					
7	¿Tomo la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de mis funciones específicas o jornada laboral. ?					
8	¿Sé cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que debemos superar para alcanzar las metas prioritarias de la institución?					

Variable Dependiente: Gestión de Calidad

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Promueve el trabajo en grupo entre los profesores?					
2	¿Considera usted que se encuentra normado las responsabilidades y tareas administrativas de cada miembro de la institución?					
3	¿Para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimientos?					
4	¿Considera usted que hay un adecuado manejo de los recursos económicos y materiales en la institución?					
5	¿Con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo?					
6	¿Usted cree que se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo?					

7	¿Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio?					
8	¿Considera usted que se cumple con la programación del contenido dentro de los plazos previstos en la institución?					
9	¿Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar?					
10	¿Considera usted que las estrategias didácticas y metodológicas empleadas están acorde a las necesidades de los alumnos de la institución?					
11	¿Para Usted la institución toma en cuenta las necesidades y exigencias de la comunidad estudiantil?					
12	¿Percibe usted que la institución promueve las relaciones entre alumnos-padres-institución, haciéndoles partícipes de los alcances y objetivos a conseguir?					