

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: EDUCACIÓN SUPERIOR



LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, 2018

TESIS PRESENTADA POR :

Br. WALDO VALENZUELA ZEA

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN MENCIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR.

ASESOR: Dr. ANGEL Z. CHOCECHANCA CUADRO.

CUSCO - PERÚ

2018

DEDICATORIA

Apuntalando mi sentido reflexivo de mi ser, e identificando mi cariño, a quien represento el afecto filial de mi corazón, y con el ideal indeleble de mi pensamiento, dedico este mi pequeño esfuerzo a mi hijo: Herbert Valenzuela Andagua y a toda mi familia ancestral.

El cumplimiento de la labor pedagógica que se ofrece a la juventud en todas las épocas de la sucesión de los años de manera permanente, en una entidad donde el esfuerzo se reconoce con una retribución no equilibrada, como es el CEPRU; dedico este trabajo de investigación a los docentes que vienen laborando poniendo capacidad y dedicación en este centro de servicio universitario de la UNSAAC.

AGRADECIMIENTO

En el camino de los hechos que nos toca afrontar y enrumbar con un aliento de sindéresis profesional, para lo cual se desarrolla el trabajo intelectual que se ejerce en su cumplimiento, demostrando idoneidad y argumentos en la construcción de proposiciones evidentes en el proceso de la enseñanza y aprendizaje, cuyo sentido y contenido de conocimientos, constituyen una especie de catarsis para que las generaciones alcancen su objetivo y propósito. Relacionando a esta actividad cultural de la docencia universitaria, me toca ofrecer mis agradecimientos con suma empatía a las personas siguientes:

1.- Dr. Ángel Z. Chocechanca Cuadro, por ser una personalidad cuya capacidad pedagógica de ser un docente de la Facultad de Educación, cuya orientación cualitativa de su formación profesional, ha hecho posible la vigencia objetiva de la presente investigación en su publicación correspondiente.

2.- Al Magister Cleto La Torre, cuya orientación técnica y estadística, ha hecho posible la tangibilización y su correspondiente encuadramiento de la metodología en el proceso de la investigación, lo propio en el uso de los instrumentos que complementaron de manera más congruente y objetiva el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice | iv |
| Índice de Tablas | vii |
| Índice de Figuras..... | viii |
| Presentación | ix |
| Resumen..... | x |
| Abstract..... | xi |
| Introducción..... | 12 |
| CAPÍTULO I | 14 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.1. Situación Problemática | 14 |
| 1.2. Formulación del Problema | 16 |
| 1.2.1. Problema General | 16 |
| 1.2.2. Problema Específicos..... | 16 |
| 1.3. Justificación de la Investigación | 16 |
| 1.4. Objetivos de la Investigación | 18 |
| 1.5. Delimitación del Problema de Investigación..... | 19 |
| CAPÍTULO II | 20 |
| MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 20 |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 20 |
| 2.2. Marco Legal | 26 |
| 2.3. Bases Teóricas Filosóficas | 33 |
| 2.3.1. El Liderazgo Directivo..... | 33 |
| 2.3.2. Calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios..... | 47 |
| 2.3.3. Los dominios, competencia y desempeños en la calidad del docente universitario actual. | 79 |
| CAPÍTULO III | 81 |
| HIPÓTESIS Y VARIABLES..... | 81 |

| | |
|---|-----|
| 3.1. Hipótesis General | 81 |
| 3.1.1. Hipótesis Específicas | 81 |
| 3.2. Identificación de Variables..... | 81 |
| 3.2.1. Operacionalización de Variables..... | 82 |
| CAPÍTULO IV | 84 |
| METODOLOGÍA | 84 |
| 4.1. Tipo y diseño de investigación..... | 84 |
| 4.1.1. Tipo de investigación..... | 84 |
| 4.1.2. Diseño de Investigación | 84 |
| 4.2. Unidad de análisis..... | 85 |
| 4.3. Población de estudio..... | 86 |
| 4.4. Selección de muestra..... | 86 |
| 4.5. Técnicas de recolección de datos e información | 87 |
| 4.6. Confiabilidad del instrumento..... | 88 |
| 4.7. Métodos de análisis de datos..... | 89 |
| CAPÍTULO V | 90 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 90 |
| 5.1. Liderazgo Directivo | 90 |
| 5.2. Dimensiones de liderazgo directivo | 91 |
| 5.2.1. Liderazgo Pedagógico..... | 91 |
| 5.2.2. Liderazgo Administrativo | 92 |
| 5.2.3. Liderazgo Institucional..... | 93 |
| 5.3. Calidad de servicio educativo | 94 |
| 5.4. Dimensiones de la calidad de servicio educativo..... | 96 |
| 5.4.1. Tangibilidad | 96 |
| 5.4.2. Fiabilidad | 97 |
| 5.4.3. Capacidad de respuesta..... | 98 |
| 5.4.4. Seguridad | 99 |
| 5.4.5. Empatía | 100 |
| 5.5. Relación entre liderazgo directivo calidad de servicio educativo | 101 |
| DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 103 |
| CONCLUSIONES | 105 |
| RECOMENDACIONES | 106 |

| | |
|--|-----|
| BIBLIOGRAFIA | 107 |
| ANEXOS | 116 |
| Anexo 1. Validación de instrumentos | 117 |
| Anexo 2. Cuestionario de Calidad de Servicios Educativos | 120 |
| Anexo 3. Cuestionario de Liderazgo Directivo..... | 128 |
| Anexo 4. Matriz de consistencia..... | 134 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Elementos del liderazgo | 47 |
| Tabla 2. Operacionalización de Liderazgo Directivo | 82 |
| Tabla 3. Operacionalización de Calidad de servicio educativo | 83 |
| Tabla 4. Escalas de medición | 85 |
| Tabla 5. Técnicas e Instrumentos | 87 |
| Tabla 6. Rangos para Interpretación del Coeficiente Alpha de Cronbach | 88 |
| Tabla 7. Validación del instrumento de investigación | 89 |
| Tabla 8. Liderazgo directivo | 90 |
| Tabla 9. Liderazgo Pedagógico | 91 |
| Tabla 10. Liderazgo Administrativo | 92 |
| Tabla 11. Liderazgo Institucional | 93 |
| Tabla 12. Calidad de servicio educativo | 94 |
| Tabla 13. Tangibilidad | 96 |
| Tabla 14. Fiabilidad | 97 |
| Tabla 15. Capacidad de respuesta | 98 |
| Tabla 16. Seguridad | 99 |
| Tabla 17. Empatía | 100 |
| Tabla 18. Relación entre liderazgo directivo calidad de servicio educativo | 101 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Resultados de Liderazgo Directivo | 91 |
| Figura 2. Liderazgo Pedagógico | 92 |
| Figura 3. Liderazgo Administrativo | 93 |
| Figura 4. Liderazgo Institucional | 94 |
| Figura 5. Calidad de servicio educativo | 95 |
| Figura 6. Tangibilidad | 96 |
| Figura 7. Fiabilidad | 97 |
| Figura 8. Capacidad de respuesta | 98 |
| Figura 9. Seguridad | 99 |
| Figura 10. Empatía | 100 |

PRESENTACIÓN

Señor Director de la Escuela Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado Examinador.

El presente trabajo de investigación pongo a consideración vuestra para su evaluación y revisión respectiva; el informe de investigación está elaborado teniendo en cuenta la estructura del esquema aprobado por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; la investigación nace a partir de la observación de la realidad educativa actual, realizada en el Centro de Preparación Preuniversitaria de la UNSAAC (**CEPRU-UNSAAC**). Institución que en la organización administrativa de la universidad constituye ser un centro de producción que amerita consignarse como fuente de ingreso económico para nuestra universidad, además en el plano académico, es la institución que brinda la enseñanza y aprendizaje de asignaturas, de igual modo la formación instructiva que se consideran como requisitos para el ingreso a la UNSAAC.

La investigación busca analizar la relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco 2018.

La situación actual plantea una concepción diferente del profesional, capaz de asumir responsabilidades, promover la búsqueda de nuevas alternativas de solución y puntos de vista con un enfoque innovador, siendo una motivación para realizar el presente trabajo de investigación y proponer situaciones para mejorar los servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios que responda a las exigencias de una formación de calidad de acuerdo a las necesidades y trascendencia de la sociedad.

Esperando haber cumplido con todos los requisitos metodológicos y procedimentales exigidos de acuerdo con norma por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cumplo con presentar el informe de investigación para su revisión y aprobación correspondiente.

RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018

La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, alcance de investigación es correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, para la recolección de la información se aplicó cuestionarios de Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos.

El 46,7% de los docentes del Centro Pre-Universitario UNSAAC percibe que el liderazgo directivo de esta institución es de nivel bajo y en un 44,4% es de nivel medio. Respecto de la calidad de servicio educativo en esta institución es de nivel buena en un 36,7% de nivel malo en un 28,9%.

De la prueba chi-cuadrado al 95% de confianza se concluye que existe la relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el Centro de Estudios Preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018.

El grado de relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el Centro de Estudios Preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018 es de 69,7%; es decir la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco depende en un 69,7 % del Liderazgo Directivo

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Directivo y Calidad de servicios.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in order to determine the relationship between the Management Leadership and the quality of educational services in the pre-university studies center of the National University of San Antonio Abad del Cusco, 2018

The methodology used was quantitative, scope of investigation is correlational, with a non-experimental cross-sectional design, for the collection of information applied questionnaires of Management Leadership and the quality of educational services.

46.7% of teachers at the UNSAAC Pre-University Center perceive that the leadership of this institution is low level and 44.4% is middle level. Regarding the quality of educational service in this institution is of good level in a 36.7% of bad level in 28.9%.

From the chi-square test to 95% confidence, it is concluded that there is a relationship between the Management Leadership and the quality of educational services in the pre-university studies center of the National University of San Antonio Abad del Cusco, 2018.

The degree of relationship between the Management Leadership and the quality of educational services in the pre-university studies center of the National University of San Antonio Abad del Cusco, 2018 is 69.7%; that is, the quality of educational services in the pre-university studies center of the National University of San Antonio Abad of Cusco depends on 69.7% of the Management Leadership.

KEYWORDS: Management Leadership and Quality of services.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está referida a la entidad denominada **“Centro de Estudios Pre- Universitario de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (CEPRU-UNSAAC)”**, cuyo antecedente inmediato es el Ciclo Básico Universitario, que funcionó más de una década (1996), hasta el año 2008. El CEPRU es una entidad que funciona y depende de la UNSAAC, por lo que se considera como un “Centro de Producción”, La Universidad como nivel superior que se caracteriza por ser una institución de formación profesional requiere como prioridad esencial el ingreso de postulantes al estudio pre-académico. Para el ingreso a la UNSAAC, los estudiantes del CEPRU tienen la ventaja de presentarse a través de las distintas formas de ingreso que brinda la UNSAAC; como son: Concurso Ordinario, Dirimencia, Primera Opción, además que dentro del CEPRU se estila el ciclo regular de los 4 meses y el ciclo intensivo de 2 meses.

En este entender en el presente trabajo de tesis intitulada: **“LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO - 2018”** busca analizar la relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El CEPRU tiene como objetivo general, ser una modalidad nueva de ingreso a la UNSAAC, ser una entidad que desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje; que tiene como propósito ser un ciclo de nivelación de conocimientos con una duración no menor de 17 meses, así como permitir que el estudiante tenga el perfil cognoscitivo de admisión que requiere la universidad, lo cual es una forma de garantizar la calidad y competitividad del estudiante, además de cumplir con los objetivos específicos, como son: Nivelar el conocimiento de educación básica regular, ofrecer opciones a la juventud, seleccionar a los ingresantes, mejorar el proceso de admisión, garantizar el ingreso directo, desarrollar aptitudes y crear actitudes académicas.

El CEPRU como entidad relacionada con la UNSAAC, tiene que necesariamente distinguirse de otras instituciones que prestan este servicio, como son las

academias que funcionan a nivel local, regional y nacional, por cuanto el Ministerio de Educación permite el funcionamiento de estas academias Pre-Universitarias, conforme lo establece la R.M 629-87, consiguientemente estas entidades tienen que ofrecer una enseñanza de calidad y categoría superior, como desarrollar un aprendizaje en el estudiante de manera óptima, conforme es el desarrollo de la realidad científica y tecnológica que propone como uno de los objetivos establecidos por la educación nacional.

En el primer capítulo, se tiene el planteamiento del problema que comprende la situación problemática, formulación del problema, justificación de la investigación, objetivos de la investigación y la delimitación del problema de investigación.

En el segundo capítulo, en este acápite se realiza un análisis de los antecedentes de la investigación internacionales y nacionales, las bases teóricas que considera el liderazgo directivo sus características, importancia, elementos del liderazgo directivo en la institución educativa y finalmente los aspectos que comprende la calidad de enseñanza.

En el tercer capítulo, precisa las hipótesis y las variables de la investigación, la operacionalización de las variables.

En el cuarto capítulo, se destaca la parte metodológica aplicada en la investigación, diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, selección de la muestra, tamaño de la muestra, técnica de recolección de la información, análisis e interpretación de la información y análisis de confiabilidad del instrumento.

En el quinto capítulo, resultados y discusión, es decir el resultado del trabajo de primera mano, analizar las dimensiones de las variables de la investigación a través de la encuesta aplicada, complementados con las conclusiones, sugerencias, referencia bibliográfica y los anexos.

Finalmente pongo a consideración el presente trabajo de investigación y los hallazgos alcanzados a la comunidad científica de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Escuela de Posgrado de la Maestría: Mención Educación Superior.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder. En este sentido, diferentes autores sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

En el Centro de Estudios Preuniversitario de la Universidad Nacional de san Antonio Abad del Cusco es necesario analizar la situación del liderazgo directivo y la calidad de servicios educativos que se ofrece toda vez que el personal que está a cargo no tiene continuidad, así como los docentes cada semestre académico son tomados de acuerdo con la necesidad en la mayoría de las veces sin considerar la calificación que corresponde.

Entre las fortalezas se observa la posición monopólica del CEPRU-UNSAAC en el mercado de Instituciones de Preparación Pre Universitaria del Cusco al brindar acceso directo a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Disponibilidad y provisión de personal docente y administrativo de la misma Universidad, sin incurrir en costos de reclutamiento y selección de personal.

Como debilidades se tiene carencia de documentos normativos que permitan una administración moderna y eficaz, provisión de personal inadecuado por la no aplicación de técnicas de selección de personales tanto docentes como administrativos.

La Dirección y Administración del CEPRU-UNSAAC se lleva como complemento a las actividades académicas en la Universidad por parte de directivos y docentes.

Personal docente con deficiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje debido a dificultades pedagógicas para la enseñanza de estudiantes preuniversitarias.

Desarrollo empresarial del CEPRU-UNSAAC con modernos sistemas de administración, en todas las etapas del proceso administrativo e implementación de los documentos normativos.

Existencia de personal con conocimientos fundamentales de administración moderna que no son debidamente aprovechados, con los cuales es posible el desarrollo de los programas de capacitación para mejorar la calidad educativa.

Disponibilidad de recursos para ampliar la construcción del local propio e independiente para desarrollar el control y dirección en forma adecuada.

Disposiciones legales y directivas inadecuadas emanadas por las autoridades universitarias respaldando la burocracia que inducen a cambios administrativos inadecuados.

Dependencia en el manejo presupuestal que se deriva en limitaciones para implementar cambios en pro de la calidad educativa.

Reducido nivel de ingresantes a la Universidad por inadecuada calidad educativa. Formación de grupos burocráticos a nivel de profesores que convierten en hegemonías mafiosas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Existe relación entre Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?

1.2.2. Problema Específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de Liderazgo del Director en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?
- b) ¿Cuál es el nivel de calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?
- c) ¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones del Liderazgo del Director con las dimensiones de calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfocará en estudiar el Liderazgo Directivo y calidad de servicios educativos del centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018; el liderazgo directivo implica la conducción de un equipo hacia objetivos y metas para mejorar la calidad del aprendizaje. Además, el termino de calidad asume diferentes referentes y varía según el ámbito en que se trate. Esto nos Así, el presente trabajo permitiría mostrar los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

1.3.1. Justificación práctica

El CEPRU, es un centro productivo que tiene mayor significación en cuanto a la renta productiva de la UNSAAC, como por ser una entidad de servicio a la colectividad. El funcionamiento del CEPRU es permanente, cuya secuencia práctica se observa en las dos modalidades de enseñanza: Ciclo ordinario, ciclo de primera oportunidad, ciclo intensivo y el examen para becas.

Su estudio se justifica ya que en estos momentos el Centro de Producción de Servicios Educativos-Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC), debe de tener una organización administrativa, académica positiva, correcta y especial, bajo la conducción y gobierno de un liderazgo directivo altamente cualificada.

1.3.2. Justificación Metodológica- pedagógica

En el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, un buen liderazgo directivo, los profesores o docentes sean nombrados, contratados o extraordinarios, cada cual implementa su propia metodología, procedimientos y técnicas didácticas en la enseñanza, para el mejor aprendizaje del estudiante del CEPRU. La necesidad metodológica de tener que contribuir en la solución de los diferentes problemas administrativos, académicos y en la organización del Centro de Producción de Servicios Educativos-Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC).

1.3.3. Justificación Legal.

La Constitución Política del Estado de 1993.- En su Artículo 18, le confiere a las Universidades autonomía en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. b. Ley Universitaria Nro.30220.- En sus diferentes Artículos, específicamente 12, 69, y 79, autoriza a las Universidades a organizar institutos, escuelas, centros y otras unidades con fines de investigación, docencia y servicio. c. El Estatuto Universitario de la

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. d. El Reglamento de los Centros de Producción.- El Honorable Consejo Universitario de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco aprobó el Reglamento de Funcionamiento de los Centros de Producción de Bienes y de Prestación de Servicios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con Resolución N°. CU-295-97-UNSAAC, el mismo que consta de 34 Artículos y 04 Disposiciones Complementarias.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Describir el nivel de Liderazgo del Director en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018
- b) Describir el nivel de calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018
- c) Determinar el nivel de relación de las dimensiones del Liderazgo del Director con las dimensiones de la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. Delimitación espacial

Centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018

1.5.2. Delimitación Temporal

El trabajo de investigación se realiza en el año 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Habiéndose hecho una revisión cuidadosa en la biblioteca especializada de la Escuela Pos Grado de la Universidad Nacional de san Antonio Abad del Cusco me permite manifestar que se encontró trabajos de investigación realizadas en nuestra región y otros trabajos de investigación realizadas en nuestra región y otros trabajos realizados en otros contextos que a continuación presento, porque sus aportes ayudarán al desarrollo de nuestra investigación:

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

- Cuevas, Díaz y Hidalgo (2008), desarrollaron el trabajo: Liderazgo de los directores y calidad de la educación en la Universidad de Granada, España. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés. Este artículo, partiendo de los criterios que contempla el Modelo de Excelencia, presenta un cuestionario de liderazgo que permite analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados; incluyendo, además, un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo en contextos multiculturales. Mediante su aplicación se ha podido constatar que los directores de Ceuta alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro. También se ha podido observar

que cuando se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan mejores resultados.

- **Gago (2004) con el propósito de analizar el rol de líder educativo de los directores de la educación secundaria pública asturiana y establecer propuestas para su desempeño desarrolló un estudio cuantitativo cualitativo.** Su investigación descriptiva y observacional tuvo como variables de información las conductas del líder y como variables de clasificación sexo, edad, etapa profesional, tiempo de servicios y tamaño de la escuela. De una población de 1870 profesores y 28 directivos se dispuso de una muestra de 123 docentes y 16 directores. Se utilizó la escala de estimación del liderazgo y la técnica Delphi del enfoque cualitativo como técnicas de investigación. En sus conclusiones se halló que la actuación del director como líder educativo es un rol complicado enmarcado por múltiples condicionantes. No puede plantearse el ejercicio de un liderazgo educativo sin un cambio en la organización escolar como dispositivo al servicio del proceso de enseñanza aprendizaje.
- **También es de resaltar el aporte de Baeza (2003), quien en su tesis doctoral aborda un estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica,** en la que se describe la efectividad del estilo de liderazgo dentro de los centros superiores en relación a la autoevaluación como mecanismo de aseguramiento de la calidad. Se estudiaron la realidad de las universidades chilenas en comparación a las universidades iberoamericanas. En el estudio se utilizó la metodología de grupos Delphi, desarrollo de entrevistas semiestructuradas y aplicación de un inventario de liderazgo. Al contrastar la percepción de directivos, docentes, administrativos y alumnos de las universidades seleccionadas se concluye que el liderazgo es factor esencial en los procesos de autoevaluación institucional y en el mantenimiento de una organización óptima. Se recomienda implementar estrategias para la promoción de una comunidad de líderes en el campo gerencial del quehacer educativo.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

- **Orellana y Constantino (2012)** desarrollaron el trabajo titula: “Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011”. Es una investigación que corresponde al tipo de estudio básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en educación. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece una relación entre dos variables: Estilos de liderazgo del director y calidad de servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de Huaral durante el año 2011. Se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables; un cuestionario (instrumento) dirigido a los docentes para determinar los estilos de liderazgo (autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional) de su directivo en materia educativa; otro cuestionario para los estudiantes y recoger su percepción sobre la calidad de servicio educativo que reciben en sus instituciones educativas en las dimensiones: calidad de enseñanza, organización del aula y ambiente escolar. La muestra estuvo conformada por 120 docentes (totalidad de la población) y 120 estudiantes elegidos de manera intencional no probabilística. Los instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos (dos jueces) y determinan que son válidos con el alfa de Cronbach (0,750 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad del servicio educativo lo que indican que ambos son confiables. Las tablas de frecuencias se han elaborado con el software estadístico SPSS y analizados descriptivamente; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa: -0,076 (estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio educativo. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio. Palabras

clave: Estilos de liderazgo: autoritario, democrático, carismático, transformacional, transaccional; calidad de servicio educativo.

- **Rueda y Rueda (2015)**, desarrollaron el trabajo: Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la Red N° 25 – UGEL 01– San Juan de Miraflores, 2014. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la Red N° 25 – UGEL 01- San Juan de Miraflores, 2014. El tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva – correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal – correlacional. La muestra estuvo conformada por 127 docentes de las instituciones educativas. De la Red N° 25 de la UGEL 01. Se utilizó el método hipotético deductivo. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables. En la investigación, se ha encontrado que existe una correlación moderada y significativa determinada por el Rho de Spearman = 0,554** entre Liderazgo directivo y calidad del servicio educativo en las instituciones educativas de la Red N° 25 - UGEL 01- San Juan de Miraflores, 2014, con un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y $p = 0,000$.
- En otro contexto educacional, pero examinando **el tema del liderazgo directivo, Gutiérrez (2008) pretendió en su tesis determinar la influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la especialidad de historia y geografía.** Se utilizó una metodología cuantitativa básica transversal con un diseño descriptivo correlacional. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario cerrado siguiendo la técnica de las encuestas se compuso de 45 alumnos y 10 docentes de una población total de 60 estudiantes y 70 docentes. Se obtuvo como resultados la existencia de influencia significativa de la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de su centro escolar.

- **La tesis de Valencia (2008) se propuso determinar la relación de los estilos gerenciales considerando la tipología de liderazgo de Likert** con respecto a la satisfacción laboral del personal. La población se conformó por 481 personas integrantes de la dirección general de administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de las cuales se tomó una muestra de 242 sujetos siguiendo un muestreo probabilístico estratificado. El método es cuantitativo y el diseño es descriptivo correlacional. Se aplicaron cuestionarios para evaluar las variables, obteniéndose como resultado que hay relación significativa entre las variables, destacando que los estilos consultivo y participativo evidencian relación lineal positiva con la satisfacción del empleado. Mansilla (2007) en su investigación planteó como objetivo establecer la influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz en el rendimiento académico de los alumnos del nivel secundario de menores de la institución educativa Inmaculada Concepción de Los Olivos. Efectuó un estudio no experimental de tipo longitudinal con panel mixto considerando a padres de familia, docentes y estudiantes como la población de estudio. A los tres grupos integrantes se les proporcionó una encuesta con escala de Likert pretendiendo medir el liderazgo directivo y la gestión eficaz, y para examinar el rendimiento académico promedio de los educandos se tomaron las actas finales de evaluación como fuente de información. En una de sus conclusiones manifestó que el director democrático con alto liderazgo estratégico influye positivamente en el rendimiento escolar.
- **En el estudio de Rincón (2005) se pretendió encontrar correlación significativa entre liderazgo directivo y desempeño de los docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas (Apurímac).** Se usó una encuesta aplicada a una muestra proporcional. Los resultados indicaron un liderazgo autoritario, anárquico y poco democrático, en correspondencia a un desempeño docente de bajo nivel y autoritario. Además, se dan distintos problemas, tales como ruptura de relaciones humanas, malos manejos económicos, formación de grupos y decisiones directivas que no responden a las necesidades de los estudiantes.

2.1.3. Antecedentes a Nivel Local

- **Quillawaman, Ronald y Salgado, (2014), En la tesis: Liderazgo de la plana jerárquica y la comunicación laboral con los docentes en la Institución Educativa de Aplicación Fortunato L. Herrera de la ciudad del Cusco.** Como una conclusión se determinó la influencia directa del Liderazgo de la plana jerárquica con la comunicación laboral en los docentes de la Institución Educativa de aplicación Fortunato L. Herrera, estableciendo la influencia de mala a regular, confirmado por el valor de Chi cuadrado $X^2 = 62.052$, con un p-valor significativo del 0.0%, donde a mejores niveles de liderazgo se logran excelentes resultados en la comunicación laboral, involucrando un clima institucional favorable. De otro modo consideran que el liderazgo de la plana jerárquica de la institución antes referida, no presenta todas las características de un líder por excelencia, como se puede observar en las escalas proporcionales, que está por encima de los 54.8%. en cuanto a la comunicación laboral de la plana jerárquica en la institución ya referida, presenta escalas proporcionalmente diferentes, donde la escala con proporción es a veces con el 48%, indicando que la comunicación no es fluida por tener resistencias en el dialogo. Consignan estos investigadores, diferentes tipos de liderazgo en la Plana Jerárquica de la Institución nominada, prevaleciendo el liderazgo autoritario con un 51.6%, y solo un 22.6% se adecua al liderazgo democrático, lo cual significa que existe un permanente temor en el personal que labora en la institución.
- **Camero y Aragón (2007).** Según la referencia de Quillawamán y Salgado; presentaron la tesis: “Liderazgo y calidad educativa en el Colegio Nacional de Ciencias del Cusco”, quienes en su conclusión indicaron la prevalencia y determinación en el centro educativo de uno de los tipos de liderazgo, referente al liderazgo autoritario, lo que ha conllevado una limitación en la actividad tanto de la plana de docentes, lo propio en la calidad educativa, especialmente en la comunicación con los alumnos. Este resultado es según la opinión de los profesores encuestados, quienes coinciden en un 65% la imposición del liderazgo autoritario de manera tradicional.

- **Ccallo y Quispe (2011) presentaron la tesis:** “Liderazgo y Gestión Administrativa en la Institución Educativa No 56106, Altiva Canas del distrito de Yanaoca- Canas. Cusco”. Según opinión de los investigadores de este centro educativo No 56106, Altiva Canas. No consideran la importancia del liderazgo, conforme reflejan los cuadros No. 07, 11, 15, que corresponde a los docentes encuestados. Relacionado a este caso el resultado en cuanto se refiere a las características de Gestión Administrativa tanto del director, lo propio de los profesores, en un 50% de los encuestados, declararon y reconocieron que no existe comunicación entre el pueblo y la institución referida. Tanto los profesores, lo propio la autoridad administrativa concurren al centro de estudios a cumplir sus tareas educativas, con lo cual se niega cualquier gestión en beneficio del centro educativo.
- **Garrafa y Machaca (1997)** (referencia de Quillawaman), presentaron la tesis: “El docente líder y la conducta de los educandos”. Es una investigación que se realizó en el Colegio Estatal Mixto Agropecuario Simón Bolívar de Pomacanchi- Acomayo. Según conclusiones de los mismos tesisistas, consideran que los estudiantes actúan acorde a las influencias que domina a la conducta de los estudiantes, quienes de una u otra manera se subordinan a los mandatos imperativos de los profesores y del propio director del centro en mención. En cuanto a la conducta de los profesores, quienes de igual manera cumplen sus funciones de enseñanza y aprendizaje, solo en las horas que les toca desarrollar el curso, para luego en el tiempo que no corresponde a horas laborales, realizan otras actividades extracurriculares, fuera del centro educativo pudiendo dedicarse a las actividades agrícolas en su mayor parte, por lo que se convierten en simples trasmisores y repetidores de conocimientos vinculados a la educación tradicional.

2.2. MARCO LEGAL

El presente trabajo de investigación se basa en las normas siguientes:

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ**

Artículo 13°. La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo. Con

Artículo 14°. La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país. La formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar. La educación religiosa se imparte con respeto a la libertad de las conciencias.

La enseñanza se imparte, en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente institución educativa.

Los medios de comunicación social deben colaborar con el Estado en la educación y en la formación moral y cultural.

Efectivamente a través de esta ley, me permite abordar el desarrollo integral de los educandos a fin de atender sus necesidades y demandas y contribuir a formar jóvenes y adultos emprendedores, con capacidad de liderazgo, para insertarlos con éxito en el mercado laboral y que contribuyan con el desarrollo local, regional y nacional.

- **LEY UNIVERSITARIA N° 30220**

Artículo 48. Investigación

La investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional.

Los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en su propia institución o en redes de investigación nacional o internacional, creadas por las instituciones universitarias públicas o privadas.

– **MODELO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

Todo modelo educativo, se considera como un paradigma educativo, como un arquetipo cultural, que sirva para orientar una institución en todo los aspectos de la vida y el desarrollo de dicha institución, pero no es una entidad que puede permanecer en el tiempo indefinidamente, por cuanto en su aplicación no puede responder de manera universal a la expectativa de quienes constituyen la estructura educativa, como elementos componentes del proceso, quienes al final son los que asumen la responsabilidad de la permanencia del Modelo Educativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del indica la siguiente conceptualización:

El modelo educativo es la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple, a fin de hacer realidad su proyecto educativo. El modelo educativo debe estar sustentado en la historia, valores profesados, la visión, la misión, la filosofía, objetivos y finalidades de la institución. (UNSAAC, 2017, p.27).

El modelo educativo que se pretende aplicar en la UNSAAC, se denomina: “Modelo Educativo Basado en Procesos”, cuyo objetivo fundamental, es la elevada calidad inferida de manera permanente, en el proceso educativo de la “enseñanza- aprendizaje”, que se pretende desarrollar en nuestra primera casa de estudios. Este proceso involucra a los diferentes niveles que se estilan para la formación del futuro profesional, desde el momento en que estudia en el nivel preuniversitario, en la formación técnica y profesional (nivel profesional), hasta el post-grado. Según indica el documento referencial del modelo educativo:

El modelo educativo basado en procesos: se sustenta en la mejora continua de la enseñanza-aprendizaje de los distintos niveles formativos:

preuniversitario, técnico, superior y posgrado, aplicando a los siete procesos que lo conforman la secuencia de tres procesos de control: evaluación, mejora y supervisión (UNSAAC, 2017. p.31).

Los procesos del modelo. La UNSAAC, considera 10 procesos del modelo, siendo en este caso el modelo del proceso enseñanza-aprendizaje, la más importante, que se describe a continuación:

Enseñanza-aprendizaje, es uno de los cuatro procesos misionales de la universidad, siendo los otros la investigación, la extensión universitaria y la proyección social. En la exposición se puede observar que los cuatro (04) procesos constituyen el proceso macro “Carrera Universitaria”. Atendiendo el recuadro titulado “Enfoque de procesos”, se puede observar por semejanza que el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene como insumos el currículo, los recursos humanos, la infraestructura y equipamiento, programas de bienestar, recurso financiero y los grupos de interés. De la sociedad ingresan los futuros profesionales que vendrían a ser el producto del proceso, los egresados.

Este modelo educativo basado en procesos tiene como un objetivo importante el proceso de la enseñanza y aprendizaje, que es la relación bilateral entre el docente que enseña y el estudiante que asimila y desarrolla el aprendizaje. En esta relación que tiene un contexto histórico y una formación con experiencias limitadas, especialmente en el plano económico, por lo que la enseñanza, queda como un proceso irregular en la educación, así como los insumos indicados no tienen aplicabilidad, como son los recursos económicos, la infraestructura, equipamiento y los mismos docentes; por lo tanto los otros procesos conocidos y necesarios en la universidad, no van a tener resultados óptimos, como son la investigación, la extensión y la proyección social. “El enfoque filosófico operativo, que sustenta el modelo educativo, basado en procesos, es un instrumento que sirve para orientar la práctica pedagógica del indicado modelo, de manera especial en el proceso de la enseñanza- aprendizaje”. Esto quiere decir, que debe de tener una ideología que oriente a este modelo, lo cual lo comprendemos en lo que se manifiesta:

El Modelo Educativo Basado en Procesos es la herramienta de gestión educativa institucional que orienta la práctica pedagógica de todo proceso de enseñanza-aprendizaje que realice la universidad. El Modelo Educativo Basado en Procesos centra su acción en el estudiante, en la dimensión del proceso de enseñanza-aprendizaje, asumiendo su realidad y sus potencialidades, a partir de las cuales proyecta su formación profesional y personal, para alcanzar un desarrollo integral que le permita insertarse en la sociedad como un profesional de excelencia, dando respuesta, así, a las necesidades regionales, nacionales e internacionales. (UNSAAC, 2017, p.31).

En la operatividad del Modelo Educativo, hace una observación sobre la labor del docente universitario, como lo hace de los mismos estudiantes, de los egresados y de manera más precisa sobre el estudiante ingresante, cuyo análisis refiere en el tercer acápite lo siguiente: “para el proceso de enseñanza- aprendizaje, la UNSAAC (2017), define el perfil del ingresante, plan de estudios, el perfil del regresado, la metodología, el equipamiento y el financiamiento”. (p.31)

Se debe de tener presente la asimilación de conocimientos que lleva el estudiante del nivel secundario para el ingreso a la universidad, que es pobre y completamente no acorde para ser considerado como un estudiante de capacidad cultural para analizar la realidad social, cultural, económica y política de la sociedad local, regional y nacional. Ello responde a la tan mencionada y permanentemente indicada caracterización como es la globalización de conocimientos, que ha tenido como consecuencia una fracasada y deprimente imagen de pobreza en la formación de la personalidad del estudiante, lo propio de los conocimientos científicos que debe de adecuarse a la capacidad de la inteligencia de nuevas generaciones.

Tomando como pauta esta indicación, haremos una breve y sintética referencia sobre el perfil del ingresante, como una forma no solo de conocer conceptualmente, sino poder implicar que tenga una atención, sino es preferente, sea relativa:

El Perfil del Ingresante.

Considerando los propósitos y principios educativos, los ejes transversales y el perfil del egresado, así como las competencias específicas para el ingreso que establecerán las Escuelas Profesionales de la UNSAAC, se presentan a continuación las siguientes competencias genéricas deseables en los ingresantes. (Se va indicar solamente un valor de cada competencia, conforme es nuestra observación, por cuanto los demás se adecuan a su importancia o al final no se cumplen).

- a) En Valores: demuestra y promueve la solidaridad y la responsabilidad social, cultural y ambiental.
- b) En el Aprendizaje: “De muestra para el aprendizaje significativo capacidad analítica, crítica, autocrítica, y reflexiva, utilizando la abstracción, el análisis, la síntesis y otros procesos mentales pertinentes”.
- c) En las relaciones interpersonales y trabajo en equipo: “Demuestra capacidad para trabajo en equipo”.
- d) En la Autonomía y el desarrollo personal: “Demuestra conocimiento de la realidad regional y nacional”. (UNSAAC, 2017, p.33 - 32).

- RESOLUCIÓN N° CU – 0202 – 2008 – UNSAAC. PROPUESTA DE INGRESO A LA UNSAAC. DENOMINADA “CENTRO DE ESTUDIOS PRE UNIVERSITARIO- UNSAAC (CEPRU-UNSAAC).

En este documento se plantea que, el Directorio del Ciclo Básico Universitario (CBU), propone la creación del Centro de Estudios Pre-Universitario- UNSAAC (CEPRU- UNSAAC) como otra modalidad de admisión a la Universidad, la que comprende un ciclo de nivelación con un semestre académico y con una duración no menor de diecisiete (17) semanas, para aquellos estudiantes que hayan concluido la Educación Básica Regular en las instituciones educativas de nivel secundario.

La propuesta en mención ha sido puesta a consideración del Consejo Universitario en Sesión Extraordinaria efectuada el día 14 de agosto de

2008, aprobando por unanimidad, dar por concluido el funcionamiento del Ciclo Básico Universitario de la UNSAAC, al término del Ciclo 2008-I y aprobar una nueva modalidad de ingreso a la UNSAAC. Cuyas dos partes resolutivas dice lo siguiente:

PRIMERO. - DAR POR CONCLUIDO el funcionamiento del Ciclo Básico Universitario de la UNSAAC, al término del Ciclo 2008-I, a efecto de dar inicio a una nueva modalidad de ingreso a la UNSAAC.

SEGUNDO. - APROBAR una nueva modalidad de ingreso a la UNSAAC, denominada "CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIO- UNSAAC (CEPRU- UNSAAC)".

La firma de dar orden en el proceso de registrarse, comunicarse y archivarse lleva la firma del entonces Rector de la UNSAAC. Dr. Víctor Raúl Aguilar Callo.

2.3. BASES TEÓRICAS FILOSÓFICAS

2.3.1. El Liderazgo Directivo

El Significado e interpretación sobre el Liderazgo Directivo, que se establece en el siglo XXI, consignado en el sistema educativo en general, se ve afectado por el modo de vivir imperante en la población, que exige una adaptación efectiva a las distintas circunstancias que se presentan de manera incesante. El liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo. Demandan altas capacidades, cualidades y actitudes de quienes ejercen cargos directivos y actividades de docencia para responder con precisión y seriedad a los objetivos y exigencias de la actualidad, caracterizada por consumir una sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa, sus rasgos y el recorrido histórico. Las organizaciones educativas son permanentemente demandadas a desarrollar una constante autocrítica para poder situarse al nivel de los cambios que abarcan todos los ámbitos de la vida. Como consecuencia de ello, necesitan estar bajo el liderazgo de un director efectivo que posibilite al centro educativo alcanzar sus cometidos y aportar de manera valiosa a la comunidad, al municipio, al departamento, a la región y al país. **Se ha afirmado que “la responsabilidad del líder es el logro de objetivos específicos con el concurso de un grupo de personas a su cargo.**

2.3.1.1. Breve historia del liderazgo.

En los últimos años, se viene hablando mucho de liderazgo y de la formación del líder. La idea no es nueva; líderes como profetas, pastores, jefes, guerreros, reyes han cumplido su rol de símbolos representantes y modelos para sus pueblos. Las formaciones sociales constituyen ser las diversas etapas del desarrollo histórico de la humanidad, lo que es una forma de conocer el surgimiento de las personalidades que de una u otra manera han estado comprometidos con la realidad histórica del hombre. En este proceso histórico es la etapa de la civilización, donde en definitiva como una de sus características, se indica la lucha de clases, como una manera de comprender el origen de la historia, como consecuencia del surgimiento de la propiedad privada, cuya relación con la escritura es muy importante, ya que esto conlleva a determinar el

surgimiento de personalidades que se consideran como líderes, dirigentes o caudillos, quienes son sindicados como figuras históricas a partir de un hecho histórico. La historia es testigo del quehacer de grandes líderes, bien para el beneficio como para la corrupción y destrucción de una sociedad. Figuras como Jesús, Buda, Gandhi, Abraham Lincoln, Adolfo Hitler, Mussolini, Alejandro Magno y otros, han dejado huellas imperecederas. Tradicionalmente al líder se le ha identificado con el héroe, con una persona con cualidades de comunicación y atracción excepcional, capaz de expresarse plenamente, sabe lo que quiere, para comunicárselo a los demás, con el fin de lograr su colaboración y apoyo para el logro de objetivos y metas. Actualmente el líder emerge en un contexto sociocultural diverso y complejo; a medida que la ciencia y la tecnología avanzan, surgen líderes.

– **La función y la importancia del individuo como líder en la historia social.**

El método preferido por los ideólogos de la burguesía en el sistema capitalista es acusar a la filosofía marxista de que, al reconocer la necesidad histórica, no toma interés por la importancia del individuo, de los grandes hombres, de los dirigentes, en la historia. Pues consideran que los grandes hombres, las individualidades importantes no tiene significación histórica. Estas afirmaciones están por debajo de toda crítica. El marxismo dista mucho de menospreciar el papel que juega el individuo. Aunque para la filosofía marxista el individuo es considerado como un ser que no puede modificar el curso objetivo de la historia, reconocen que desempeña un papel determinado y considerable en el desarrollo social.

En cuanto al término líder, es considerado como análogo a los dirigentes, los mismos que son los que asumen la responsabilidad de dirigir la realidad social, cultural, política y económica de una familia, de un pueblo, de un Estado, su participación es innegable para la orientación de la misma sociedad.

En todo el mundo contemporáneo se puede señalar una gradual reducción del papel de la presión y control externos, el incremento del significado de factores morales y psicológicos internos en la tarea de asegurar la unidad e integridad de la familia. Se acentúa la participación de la mujer como lideresa

y se toma la importancia del proceso de la emancipación femenina y se difunde una “nueva moral sexual”, de acuerdo a la cual, tanto las relaciones sexuales en el amor como la formalización del matrimonio deberán fundarse en el amor y constituir un acto inherente únicamente a las personas interesadas. De acuerdo al planteamiento de la filosofía dialéctica, los líderes o personalidades insignes no nacen, sino se forman en el desarrollo evolutivo de la sociedad.

- **El surgimiento de las personalidades insignes y su alto servicio histórica en la sociedad.**

Las grandes personalidades no aparecen por casualidad sino en virtud de una necesidad histórica, cuando maduran las condiciones objetivas correspondientes. Los políticos eminentes, los jefes de masas, son promovidos en el periodo de transformaciones revolucionarias radicales de la sociedad, de las luchas políticas más importantes, de las sublevaciones populares. En la ciencia, los genios aparecen con mayor frecuencia cuando las exigencias de la producción promueven la necesidad de descubrimientos científicos de envergadura. Los artistas célebres revelan su talento, por lo general, en los momentos cruciales, más importantes de la historia.

La aparición de una conspicua personalidad, cuando se requiere, es una necesidad. Pero el hecho de que en determinadas condiciones aparezca precisamente esa personalidad es una casualidad. Pero si lo suprimimos, se planteará la necesidad de reemplazarlo, y aparecerá un sustituto, más o menos bueno, pero a la larga aparecerá”. Verdaderamente grande es sólo el hombre contribuye con toda su vida y sus actos al avance de la sociedad; el que, sin escatimar fuerzas, lucha por lo progresista, por lo nuevo, y ayuda incansablemente a la clase de la vanguardia de la sociedad a consolidar regímenes progresistas.

¿Por qué, pues un hombre ilustre es capaz de ejercer funciones tan grandes y difíciles? ¿En qué consiste su fuerza?

La fuerza de un hombre insigne es, ante todo, la fuerza del movimiento social progresista, del que es dirigente y al cual expresa. Un gran personaje es grande porque comprende la marcha objetiva del proceso histórico, descubre

las demandas del desarrollo de la sociedad y sabe cómo satisfacerlas, cómo modificar la vida social en su mejor sentido. Su fuerza estriba en que sirve a los intereses de las clases de vanguardia, de las masas populares, y por eso goza de su confianza y apoyo.

Los personajes históricos más insignes, que han dejado profunda huella en la historia, han sido los jefes del proletariado y de los trabajadores: Marx, Engels y Lenin. Fueron dirigentes de un tipo cualitativamente nuevo, teóricos geniales y organizadores del movimiento revolucionario del proletariado, el más grande de todos los movimientos populares. Se distinguían por poseer grandísima fuerza teórica y brillantes cualidades de organizadores, decisión y audacia, firme convicción de que la causa del comunismo es justa, amor al pueblo y odio a los enemigos de éste. Estaban íntimamente ligados con las masas populares, les enseñaban y aprendían de ellas, generalizando su rica experiencia revolucionaria. En la historia humana, no se puede establecer como una norma intangible, de que los líderes mantengan una neutralidad ideológica, siempre ha tenido y mantenido una formación ideológica que ha primado en la sociedad.

– **La polisemidad usual de la denominación del liderazgo en la percepción popular.**

El concepto de liderazgo en la calificación o en el uso cotidiano referida a la persona que asume tal condición, está relacionado también como analogía en su aplicación con otros términos como su calificación correspondiente.

En la historia de las sociedades, como del propio ser humano, en cuanto a las denominaciones del líder, se ha tenido una serie de adjetivos para calificar el papel, la función, la responsabilidad y la dirección, que han venido cumpliendo los conocidos y denominados líderes, quienes pueden tener los calificativos de: Líderes conspicuos, Insignes representantes, Personalidades, Personalidades brillantes, Dirigentes, Cabezas, Guías, Adalid, tutor, tutela, consejero, conductor, Jefes, superior, director, gobernantes, caudillos, Conductores, Rectores, Autoridades, Administradores, etc. Estas denominaciones responden a la ideología política, a la filosofía, a la concepción categórica que en los sistemas socio- económicos (formaciones

sociales) se han manejado, y que merece un esclarecimiento, sino es una investigación correspondiente.

2.3.1.2. La clasificación del liderazgo.

Respecto a la clasificación clásica de los estilos de liderazgo: Hernández, Santo y González (2012), plantean que el **democrático**, aumenta la implicación y el compromiso con las metas, así como el interés por participar y resulta más eficaz para el cambio de actitudes. 1) **El autocrático** genera hostilidad, irritabilidad y agresividad. 2) **El permisivo o liberal** se caracteriza por su falta de productividad y eficacia, y por las dificultades que presenta para alcanzar objetivos; el grupo, sin embargo, puede manifestar más satisfacción con este estilo de liderazgo que con el autocrático. Después de la concepción conductual, tuvo espacio la teoría de la contingencia o situacional, que concibe la efectividad de liderazgo condicionada por **los factores socioambientales**. 3) **en el ámbito educativo concibe al líder pedagógico**, como agente transformacional de la cultura organizativa del centro. Se destaca que **(Hogg y Vaughan, 2010, p.32)** “el liderazgo depende de las demandas de la tarea o de la situación y no es simplemente una propiedad de la personalidad, aunque las cualidades personales pueden desempeñar un papel”. Asimismo, estiman que, para este caso, la teoría más conocida es la **de Fiedler (1964)** que identifica **a dos tipos de líderes**: los orientados a las tareas y los enfocados a las interrelaciones. A partir de los diversos estudios de **Leithwood, Begley y Cousins** (citado por Murillo, et al. 1999), **definen cuatro modelos de práctica directiva**: El estilo A, caracterizado por enfatizar un clima de buenas relaciones interpersonales y un clima de cooperación. El estilo B, enfocado en el rendimiento de los estudiantes y su bienestar. El estilo C, centrado en los programas; y el estilo D, enfocado hacia los aspectos administrativos. Es importante mencionar que estas teorías, conciben a la persona del director como el centro y único líder, sin embargo, existen trabajos que amplían el concepto de liderazgo a otros miembros escolares. Luego surgen enfoques de liderazgo pedagógico como el instruccional, al final de la década de los setenta.

Los mismos autores, estiman que el liderazgo que más aporta a la mejora de la escuela es el centrado en el alumno, seguido del centrado en los programas, luego el basado en el clima y de último el basado en lo administrativo. En el año de 1984, **Sergiovanni, (citado por Murillo, et al. 1999) planteó que existen cinco tipos de liderazgo: El técnico**, que se especializa en la planificación y control; el humano que enfatiza la formación profesional y humana; el educativo que centra en el currículo, la orientación y evaluación; el simbólico enfocado en la motivación y transmisión constante de llamados a la excelencia; y el cultural que promueve la diversidad vinculada a los programas escolares. Es importante mencionar que Sergiovanni critica los estilos de liderazgo personal; su enfoque preferido es el de liderazgo compartido (Wrigley, 2007). Más adelante, con influencia de las corrientes empresariales, emergieron los modelos de **liderazgo transaccional y transformacional**, que subrayan y promueven la distribución del poder, debido a las debilidades **del liderazgo instructivo** que sobrevalora la influencia del líder, contrario al transformacional que enfatiza en el liderazgo de equipo. El concepto fue introducido por Bass y contempla las siguientes dimensiones: carisma que entusiasma, visión de formular una misión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar (Murillo, et al., 1999).

De acuerdo a Palomo (2010), **el liderazgo transformacional** implica la modificación de la organización, diferente a lo que sucede con el transaccional, caracterizada por ser estático, a favor de mantener el statu quo dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados. Está relacionado con la habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos a los grados más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores alcancen más de lo que esperaban alcanzar por sí mismos, antes de ser liderados.

Hay que subrayar, que después de la definición de liderazgo transformacional, ya a finales del siglo XX, surgieron nuevos modelos como el facilitador y las escuelas eficaces; el primero entendido como ejercer el poder a través de otro

y no sobre ellos, y el segundo comprendido como un ejercicio pedagógico y administrativo.

2.3.1.3. Liderazgo:

Con relación a la conceptualización de liderazgo Chiavenato (2002,). Señala:

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. (p.512)

Por otro lado, para Magallanes, (2007). Considera que el director asume la presentación legal de las Institución Educativa que ejerce su liderazgo, basándose en los valores éticos, morales y democráticos. El director debe tener siempre en mente que su principal objetivo es el “Mejoramiento de la calidad educativa” y para ello lo primero que debe hacer es el diagnóstico de su Institución Educativa y priorizar los problemas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2004). “La mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes; es pues, necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. (p. 45) Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa abierta y centrada en el logro de los aprendizajes.

Agüera (2004) proporciona otra definición de liderazgo: “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de una o de diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 25).

2.3.1.4. Características de un Líder

En el estudio de algunas definiciones de liderazgo se encuentran algunas características que debe tener el líder ya sean estas propias e innatas o adquirida entre las cuales existen las siguientes:

Tener el carácter de un miembro; es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza compartiendo con los demás los patrones culturales y los significados que existen.

El conocimiento y habilidad, debe de ser de una persona capacitada. Preocupado por tratar a las personas como, un talento que hay que potencializar, el mismo que tiene visión de objetivos, el horizonte fijo y sentido de dirección, es de mente abierta, preparado al cambio y a la adaptación. Se describen algunas cualidades que son las características netas que un líder debe tener para el mejor desempeño de las actividades y el cumplimiento objetivos en cualquier ámbito de la vida laboral y personal.

Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder

Proactivo; La pro actividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos activos y audaces para la generación de mejores oportunidades para la empresa.

Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado. Se ha hecho evidente que ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

2.3.1.5. El liderazgo pedagógico o liderazgo educativo

Recientemente el concepto de liderazgo educativo se ha ido introduciendo como tema en el debate educacional y en la investigación sobre mejoramiento de establecimientos y sistemas escolares. El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000). El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por

influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes.² En este sentido, es posible distinguir dentro de las prácticas de los directivos, aquellas que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las primeras ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo (Robinson, 2009). Adicionalmente, es necesario distinguir entre la influencia que proviene del liderazgo de aquella que puede provenir de otros modos de ejercicio del poder en la relación entre quién detenta roles de autoridad y quiénes los de subordinados, como son la fuerza, la coerción o la manipulación. En el caso del liderazgo, los seguidores consideran que la posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, suele existir una identificación personal con el líder, o al menos se confía en su experiencia y, por lo tanto, su influencia es aceptada legítimamente como “lo correcto” (Fay, 1987 citado en Robinson, 2009)

Bass (1990), sostiene que el liderazgo educativo requiere una constante búsqueda de una visión integral de la institución, una lectura del contexto tanto interno como externo a la institución, identificar las oportunidades de mejoramiento, los recursos existentes en la localidad o municipio, las interrelaciones que se dan en los procesos dentro de la institución, y con ello, la necesidad de lograr, consensos, pactos fuertes dentro de los diferentes actores de la comunidad educativa, en los cuales, la dirección docente tiene el papel fundamental, tanto para lograrlos como para hacerlos cumplir una claridad sobre la ruta y el punto de llegada.

Se requiere construir una clara visión sobre la educación y su papel en la sociedad y la democratización, de manera que la comunidad educativa avance hacia la consecución de un mismo objetivo, de forma coordinada sin que el rector deba en todas las actividades. Lo importante es asegurarse de que el objetivo sea claro para todos los integrantes y que ellos se sientan orientados, respaldados y acompañados durante el proceso frente al embate de las demandas administrativas que se les hacen a los rectores, éstos tienen

la tarea de recuperar y recircular un discurso pedagógico sobre el quehacer formativo de sus maestros y de la institución educativa.

– **La formación del Liderazgo directivo en el plano pedagógico.**

En estos últimos años se ha introducido con mucha fuerza en el campo de la educación, el concepto de liderazgo pedagógico como una estrategia para transformar la dinámica de las instituciones educativas. Los informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (2009); McKinsey, (2008); señala que “más allá de las diferencias culturales en los sistemas escolares en el mundo, el liderazgo que ejercen los directores de los centros educativos constituye el segundo factor intra-escuela, después de la efectividad del docente de aula” (Maureira, Moforte, y González, 2014, p. 137). En este mismo sentido, Bolívar, López y Murillo, (2013), siguiendo a Leithwood et. al., (2006), sostienen que la investigación ha puesto de manifiesto que el liderazgo educativo contribuye en el aprendizaje de las/os estudiantes de las instituciones educativas, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares, después de controlar el nivel del alumnado y el contexto sociocultural.

Los estudios realizados sobre liderazgo escolar señalan que una de las características principales de un liderazgo exitoso es la capacidad de desarrollar la motivación y el compromiso de los diversos actores de una institución educativa; más aún, agregan que el liderazgo tiene mayor influencia sobre las organizaciones escolares cuando está adecuadamente distribuido; sin embargo, en ausencia de un liderazgo pedagógico, es improbable que derive en cambios concretos en las prácticas, las habilidades o los conocimientos de las/os estudiantes y de las/os docentes (Vaillant, 2011, p 327- 338). Como bien señalan Bolívar, López, y Murillo, (2013), las instituciones educativas están para que las/os estudiantes aprendan y el éxito de la dirección escolar debiera estar en la media en que tiene un impacto (normalmente indirecto, puesto que está mediado por la labor docente) en los aprendizajes. Por ello, las tareas de la dirección deberían concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y mejores aprendizajes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita buenos aprendizajes en las/os estudiantes. Citando a dos

organismos internacionales, Vaillant (2011), expresa que muchos autores y responsables políticos destacan el importante papel que desempeñan los directores en la mejora de la calidad de la enseñanza; sin embargo, al pasar gran parte de su tiempo en tareas administrativas, los lleva a descuidar las funciones pedagógicas (OCDE, 2009). Las actividades meramente administrativas como la contabilidad y la supervisión de la infraestructura tienen primacía; en cambio, las actividades pedagógicas como el seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje son menos frecuentes (UNESCO, 2008). En nuestro país, una investigación realizada en cinco instituciones educativas estatales de Lima Metropolitana, sobre la gestión educativa, revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, en perjuicio de la labor pedagógica, restringiendo sus actividades, en el mejor de los casos, a un limitado acompañamiento al docente en el aula (Unidad de Medición de la Calidad Educativa, 2006); pese a que existe un reconocimiento explícito por parte del Ministerio de Educación, de que el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, así como responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Freire y Miranda 2014). Es decir, los directores, como efecto de la estructura del sistema educativo, suelen estar sobre exigidos a nivel administrativo y no tienen tiempo para tareas de índole pedagógica. Esta práctica de gestión burocrática y gerencial, heredada de la modernidad, requiere ser rediseñada con nuevas estructuras capaces de hacer frente a las condiciones más complejas en un mundo más diverso, que posibiliten respuestas contextualizadas y locales, mediante modelos de gestión más horizontales, que impliquen al personal afectado, en una nueva gobernanza de la educación (Bolívar, 2012). Esta “nueva gobernanza” en las instituciones educativas, de acuerdo con lo que señala el Ministerio de Educación (2014), requiere rediseñar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, convirtiendo al director en un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, configurando una organización escolar que logra vincular el trabajo docente, promover un clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad; es decir, una

postura sobre la base de concebir el liderazgo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual; y de ejercerlo como una práctica distribuida, democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales, lo cual supondría el regreso a un modelo de liderazgo burocrático que se desea abandonar. Según Lorenzo (2005), el liderazgo se viene conceptualizando como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución; por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder; y, supone dominar procesos técnicos, interpretar los diversos hechos o situaciones que ocurre en una institución educativa y transformarlas en ventajosas para sus propósitos; además, es compartido y se ejerce colegiada y colaborativamente; quiere decir que no sólo los directores participan del liderazgo, sino todo el equipo directivo; más aún, se esparce por toda la organización a través de las/os responsables de comisiones, equipos docentes, tutores, etc.

2.3.1.6. Importancia del Liderazgo en las Instituciones Educativas

La importancia que tienen los diferentes estilos de liderazgo según lo establece Bass (1990):

Es motivar a las personas para que hagan más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se puedan producir cambios en los grupos, en las organizaciones y en la misma sociedad, lo que puede significar que en las instituciones educativas se pueda lograr la productividad, la innovación, la calidad en el aprendizaje la competitividad y la funcionalidad organizacional. (p.127)

En las organizaciones educativas los diferentes sectores que las conforman como son los recursos humanos o como se le llama actualmente el capital humano compuesto por los profesores, administrativos y de servicios, cada uno de sus integrantes se encuentra formado por una estructura genética, una educación, una experiencia acumulada y una actitud, ellos son la base los que se deben liderar para establecer ideas innovadoras y tener una efectividad estratégica en la organización educativa.

El liderazgo influye en el desempeño de los miembros de una institución educativa, por lo que el accionar del líder acarrea las acciones para que sus subalternos puedan seguir las directrices del responsable; por lo que radica su valor como líder de una comunidad educativa.

Por ello, el estilo de dirección como lo expresa Venegas (2002) No se refiere a un concepto de deberes, funciones y responsabilidades abstractas. Se trata de un proceso activo, producto de la puesta en práctica de un modo que el director realiza sus acciones profesionales en el marco de la realidad que se vive en el centro educativo. (p.125)

2.3.1.7. Liderazgo Directivo

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que las presencias de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Estos efectos, adicionalmente, tenderían a ser más relevantes allí donde son más necesarios, es decir en aquellas escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja (Bolívar, 2001). Del mismo modo, el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad (Weinstein, 2009). Aunque de manera indirecta, pues está mediada por el trabajo que los docentes realizan en la sala de clases, el liderazgo directivo tiene impacto en los resultados académicos de los estudiantes. La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes: “sólo la enseñanza en aula influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo” (NCSL, 2006, p. 17)

2.3.1.8. Elementos del liderazgo directivo en la institución educativa.

En la Institución Educativa se aprecia como elementos del liderazgo educativo, lo propuesto por Gallegos (2004, p.117) que, reconociendo al liderazgo como un proceso, considera los siguientes elementos.

Tabla 1.
Elementos del liderazgo

| Objetivo | Poder | Estilo | Seguidores |
|--|---|--|--|
| Propósito a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando unidad. | El liderazgo es una forma de ejercicio del poder las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad de integridad en sus acciones. | Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: La autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado del liderazgo. | La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. . Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir "cuando hace lo que dice y dice lo que hace". |

Fuente: Adaptado de Gallegos (2004, p.117)

Por su parte, Chiavenato (2002). Citando a Likert distingue dos tipos básicos de estilo de liderazgo.

- a. Liderazgo centrado en la tarea. Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados.
- b. Liderazgo centrado en las personas. Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo con gran participación en las decisiones. (p.318)

2.3.2. Calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios.

2.3.2.1. Antecedentes y Creación del Centro Preuniversitario

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en cumplimiento, con uno de sus fines, promueve y fomenta la Producción de Bienes y Prestación de Servicios, para contribuir al desarrollo Institucional y del País, por eso apoya financieramente a su creación y funcionamiento.

El Ciclo Básico Universitario (CBU.) - UNSAAC, surge como una entidad que antecede al CEPRU, es un Centro de Producción de Servicios Educativos que fue creado en un principio, el 15 de Febrero de 1991, con

resolución número CU-007-91, con el nombre primigenio de Centro Pre-universitario (C.P.U.), y a partir del 27 de Agosto de 1,996, bajo la Resolución AU- 003-96- UNSAAC, pasa a ser Ciclo Básico Universitario (C.B.U.), con la finalidad de brindar a los egresados de secundaria, una preparación que les permita una elección de una Carrera Profesional por vocación y rendimiento, ya que constituye una nueva modalidad de ingreso directo a la Universidad.

Uno de los objetivos del CBU, fue el “Contribuir a una mejor preparación de todos aquellos postulantes que aspiran a ser estudiantes antonianos, a través de una sólida y efectiva enseñanza”. El Ciclo Básico Universitario, ofreció la oportunidad del ingreso directo, luego de una preparación de cuatro meses. Lo que significó que los alumnos que llegaron a ocupar una vacante por orden de mérito, no requerían presentarse al examen de admisión ordinario que la UNSAAC, convocaba cada dos semestres.

Para el mejor cumplimiento en la función académica del CBU, el estudiante que tenía que desarrollar sus estudios de preparación, de manera obligatoria tenía que someterse al Reglamento del Ciclo Básico, que se conoció como “Guía del Estudiante”, que le serviría como un documento de orientación, para definir la profesión que el estudiante deseaba elegir, de acuerdo a los fines y objetivos de la UNSAAC. Además de este documento referido también se implementó el Reglamento de Evaluación del CBU. De igual modo el contenido temático se adecua a la asignatura que se ofrecen en el CBU.

2.3.2.2. El Centro de Producción de Servicios Educativos-Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC)

El CEPRU, desde el momento de su creación ha venido funcionando como una institución deficiente en su gestión administrativa. Justamente su deficiente administración se debe a que los directivos que asumieron la conducción, no estaban suficientemente capacitados en Gestión Administrativa, además eran profesionales de otras especialidades, y desconocían aspectos importantes de Gestión empresarial, ya que son

docentes que fueron preparados para ser docentes y no para administrar; por lo tanto, El Centro de Producción de Servicios Educativos-Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC), requiere de una administración moderna, diferente a las demás empresas tradicionales, indudablemente administrar este tipo organizaciones no sólo requiere de un administrador, sino debe ser un administrador con dotes de gerente, porque se trata de dirigir una Empresa de Servicios Educativos que al mismo tiempo tiene un área Administrativa y Académica, además la de Prestación de Servicios Educativos, por lo tanto esta se debe gerenciar, con nuevos conocimientos, nuevas reglas, procedimientos y métodos, para llevar a cabo con eficiencia la gestión, tendiente a alcanzar sus objetivos. Para ser elegidos como directivos del Centro de Producción de Servicios Educativos-Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC) como sugerencia aparte de presentar lo referente a los títulos, grados suficientes o tener un cierto número de años de permanencia en la Universidad u obtener un número suficiente de votos, en este tipo de instituciones se trata de conducir a través de una corriente moderna, para lo cual deben estar preparados, con nuevas ideas, por que la administración no puede dejarse a la casualidad, porque en estos momentos El Centro de Producción de Servicios Educativos-Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC), es uno de los Centros de Producción, que genera mayor ingreso económico a la Universidad, es por eso la importancia del estudio de su Gestión Administrativa, además, es interpretar los objetivos propuestos por la institución y transformarlos en una mejor acción empresarial a través de la planificación, organización, dirección y control de la institución a fin de cumplir sus objetivos.

2.3.2.3. Calidad de Servicios Educativos.

En la actualidad, presupone que la educación comprendido como un servicio, responde a las necesidades objetivas de utilidad y a los intereses subjetivos de las personas, pues solamente así puede existir una seria aceptación e investigación direccionada con este criterio de calidad de la

educación en la presente sociedad. El liderazgo directivo en los movimientos sobre calidad educativa. Refiere Murillo (2007) que la calidad en las escuelas fue motivo principal de preocupación en muchas investigaciones a partir de mediados de los sesenta debido sobre todo a la publicación del Informe de James Coleman de 1966 titulado: La escuela no importa, en la que “a partir de los datos obtenidos, se apuntó que la escuela desempeñaba un papel muy limitado en el rendimiento del alumno” (p. 21). Por otro lado Hunt (2009) comenta que como el informe “encontró efectos relativamente pequeños en las diferencias de los atributos medidos en las escuelas sobre el logro estudiantil, frecuentemente se ha interpretado este hallazgo como indicación que las escuelas, y por lo tanto los docentes, no hacen ninguna diferencia”. (p. 12). Como reacción surgieron movimientos que marcaron la pauta a seguir en la resolución del grave problema de la calidad educativa, todas ellas observaron el liderazgo como un elemento participante fundamental

El modelo SERVQUAL propuesto por Parasuraman, Berry & Zeithaml (1988) es un método de investigación que goza de reconocimiento y por ende es ampliamente utilizado para evaluar la calidad de los servicios tanto en el campo empresarial como en el académico. El modelo lo integran cinco dimensiones:

- Capacidad de respuesta: disposición del personal para prestar ayuda y servicio rápido a los usuarios.
- Fiabilidad: definida como la prestación del servicio prometido de modo adecuado y estable en el tiempo.
- Empatía: capacidad para entender la perspectiva del usuario.
- Seguridad: atención y habilidades expuestas por los empleados para inspirar confianza y credibilidad.
- Elementos tangibles: representa la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2.3.2.4. La calidad de la enseñanza a nivel de la realidad educativa actual.

En cuanto se refiere a la calidad de enseñanza, en la realidad actual se plantea que la educación está comprendida como un servicio, y responde a las necesidades objetivas de utilidad y a los intereses subjetivos de las personas, pues solamente así puede existir una seria aceptación e investigación direccionada con este criterio de calidad de la educación en la presente sociedad. El liderazgo directivo en los movimientos sobre calidad educativa, ya nos ha referido Murillo (2007), indicando que la calidad en las entidades formales, es motivo principal de preocupación en muchas investigaciones desde la década de los sesenta debido sobre todo a la publicación del Informe de James Coleman que indica: La escuela no importa, en la que “a partir de los datos obtenidos, se apuntó que la escuela desempeñaba un papel muy limitado en el rendimiento del alumno” (p. 21). De igual modo Hunt (2009) comenta como un informe “encontró efectos relativamente pequeños en las diferencias de los atributos medidos en las escuelas sobre el logro estudiantil, frecuentemente se ha interpretado este hallazgo como indicación que las escuelas, y por lo tanto los docentes, no hacen ninguna diferencia”. (p.12) Como una reacción al respecto surgieron movimientos que marcaron la pauta a seguir en la resolución del grave problema de la calidad educativa, que observaron que el liderazgo es un elemento participante importante. A nivel de los países desarrollados, esto es capitalistas, se tiene las principales propuestas, incoadas en Estados Unidos y acogidas a nivel mundial, han sido principalmente tres: Escuelas eficaces, Mejora de la escuela y Reestructuración escolar. Bolívar (1997) expresa relacionando a esto lo siguiente: Así a fines de los setenta el movimiento de "escuelas eficaces" quiere mostrar que, bajo ciertas condiciones, los centros escolares pueden hacer algo que marca diferencias. En los inicios del movimiento de las "escuelas eficaces" se trataría de "hacer más de lo mismo" (mejores resultados de lo que ya se hace); en cuanto a la segunda, manifiesta en la orientación de "mejora de la escuela" (School Improvement), se trataría de "hacer lo mismo, pero de modo conjunto mejor". La tercera vía emergente, a partir de la segunda mitad de los ochenta, estaría en las propuestas de

reestructurar y rediseñar los centros escolares para la mejora (movimiento de "reestructuración escolar", "systemic change" "escuelas de desarrollo profesional", "desarrollo organizativo", etc.), con un énfasis en la gestión basada en la escuela, que conlleva revalorizar el papel de los equipos directivos y profesores. (p. 30). Las Escuelas eficaces o effective schools (1975-1985) es el enfoque que propugnó la obtención de mejores resultados en lo que ya se realizaba en el centro escolar considerando el modelo de los cinco factores: poseer liderazgo fuerte, tener altas expectativas hacia los educandos, gozar de un clima escolar ordenado y tranquilo, buscar la orientación hacia el aprendizaje y evaluar constantemente el progreso de los alumnos.

Las características más saltantes de este movimiento de acuerdo a Bolívar (1997) fueron:

Autonomía y gestión local, fuerte liderazgo instructivo, estabilidad del profesorado, organización y articulación curricular e instructiva, control sistemático del progreso y logros de los alumnos, altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico, apoyo y colaboración entre escuelas y familias, orden y disciplina, colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado y desarrollo continuo del personal docente. (p. 31)

Al comienzo el énfasis estaba puesto en un liderazgo instructivo fuerte articulador de una visión compartida, después se habló del liderazgo pedagógico en calidad Bolívar (2001) que "se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje". (p.16). El director posee un liderazgo enfocado en el currículo, con una diáfana visión en el desarrollo institucional y la superación del rendimiento académico de los alumnos (dándose un control sistemático del progreso y logros de los estudiantes).

Como apunta Salazar (2006) "su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces". (p.4). La Mejora cualitativa de la

escuela o school improvement (1980-1990) puso el acento en el trabajo educativo conjunto y la mejora a nivel organizativo de la institución como totalidad. Se busca encontrar “procesos satisfactorios de cambio que incrementen el desarrollo de todos los alumnos mediante la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de las estructuras organizativas del centro” (Murillo, 2007, p. 25). Desde este movimiento “se hace énfasis en el liderazgo, especialmente en el impulso y facilitación de los cambios considerados necesarios por el centro educativo, para llevar adelante proyectos de mejoramiento de la acción educativa” (Maureira, 2004, p. 3). Luego, existe un interés mayor por el aprendizaje escolar integral con la consolidación de un liderazgo dinamizador y promotor del avance organizativo en aras de un cambio sustancial. Se presenta al líder como articulador de la visión compartida de la institución, “acentuando la labor de los equipos directivos y el ejercicio del liderazgo (externo e interno) como dinamizadores de un trabajo conjunto y colegiado del centro, vertebrando el trabajo particular de cada profesor con las metas conjuntas del centro” (Bolívar, 1997, p. 34).

2.3.2.5. Las metas en la calidad de la enseñanza:

Toda calidad de la enseñanza debe reunir ciertos requisitos para tener una jerarquía y una importancia con respecto a otras formas de enseñanza, que en la historia pedagógica y en la formación de la personalidad humana se ha venido observándose, acorde a la realidad actual se tiene como una referencia las siguientes:

- **La Reestructuración escolar.** (1987-2000) rediseña los roles y estructuras de las escuelas de tal manera que se posibilite la mejora de la calidad educativa; en términos de Bolívar (2001) “propone una autonomía de gestión de los centros escolares, junto a una redefinición de roles y funciones de todos los actores del sistema”. (p. 5). El compromiso con el cambio y una mayor capacitación y poder pretenden contraponerse a una visión burocrática y jerárquica de las organizaciones. En la pretensión del centro de facilitar un aprendizaje significativo y globalizador se requiere de un liderazgo transformacional que promueva el empoderamiento de los

actores inmersos en una nueva cultura escolar, profesional y organizativa. Como acota Salazar (2006) “el líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización”. (p. 10). Pues así este liderazgo “estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 120). Asimismo, se desarrolla en cuatro ámbitos, a saber: “propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), y cultura (promover una cultura propia, colaboración)” (Bolívar, 2001, p. 19).

- **El Desempeño docente.** El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor (Jiménez, 2000). Desempeño docente es así el accionar del educador como profesional experto en el campo educacional y “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (Saravia y López, 2008, p. 89). Luego, el ejercicio de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus educandos. Espinoza (2010, p. 48) remarca que “la función del profesor no se reduce a la trasmisión de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual, sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las

dimensiones de la persona. Este horizonte profesional, implica concebir a los docentes como actores sociales de cambio e investigadores permanentes, no sólo como eficaces operarios que conocen su materia y que tienen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea dispuesto por el sistema.

En cuanto a la aplicación de la didáctica, Bernardo (2004, p. 19) define siguiendo a Lorenzo Delgado como una “ciencia prescriptiva que trata teorías práctico-normativo-decisionales sobre la enseñanza”. Debido a esto su objeto de estudio es la enseñanza sistemática del docente, siendo su contenido la cultura organizada y cuya finalidad es la educación del alumno. En rigor, la didáctica es considerada como un campo o rama disciplinar de la pedagogía que trata sobre la sistematización e integración de los aspectos teórico metodológico del proceso de comunicación que tiene como fin el enriquecimiento de los sujetos implicados. Bernardo (1997, p. 14) añade que “referida al campo didáctico, las estrategias son todos aquellos enfoques y modos de actuar que hacen que el profesor dirija con pericia el aprendizaje de los alumnos”. Murillo (2007) afirma que “los procesos de aula, en especial la calidad de la enseñanza, ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje y la motivación de los alumnos, lo que afecta a sus resultados académicos” (p. 75).

- **Las estrategias didácticas que emplea**, cuentan con clara formación prospectiva, con una secuencialidad coherente de aprendizajes y con la praxis consuetudinaria de una educación democrática y participativa de carácter horizontal. Además, el profesor debe respetar en su desempeño los aportes de las nuevas teorías psicopedagógicas, los cuales proponen tres tipos de conocimientos a considerar en la enseñanza. Bernardo (2004, p. 39), los sintetiza de la siguiente manera: el conocimiento del mundo real (conocimiento del qué o declarativo), el conocimiento estratégico (conocimiento de cómo, cognitivo y metacognitivo) y el conocimiento del por qué (conocimiento condicional). Esto permite la derivación de los tres aspectos que toda profesión debe enseñar en cualquier materia, al ser necesarios e ineludibles: conceptos o contenidos ¿qué hay que aprender?;

procedimientos ¿cómo aprender?; y los valores, actitudes, hábitos y normas correspondientes.

- **Los Métodos aplicados en la enseñanza.** Según Espinoza (2010), “método didáctico es el conjunto lógico y unitario de los procedimientos que tienden a dirigir el aprendizaje, incluyendo en él desde la presentación y elaboración de la materia hasta la verificación y competente rectificación del aprendizaje”. (p. 68). En otras palabras, se define el método didáctico como el conjunto de procedimientos articulados que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje de forma más adecuada al estudiante y al contexto en el que se desenvuelve. También se sostiene que hay necesidad de justificar racionalmente por qué se sigue una secuencia y no otra, tal es la función de la metodología didáctica. Las estrategias de enseñanza se desprenden del método a emplear y vienen a ser “estructuras de actividad en las que se hacen reales los objetivos y contenidos en este sentido pueden considerarse análogas a las técnicas” (p. 55). En consonancia con estos autores, Bernardo (1997) escribe:

Podría definirse el método didáctico como la organización racional y práctica de los medios, técnicas y procedimientos de enseñanza para dirigir el aprendizaje de los alumnos hacia los resultados deseados. También puede decirse que el método didáctico consiste en proceder de modo ordenado e inteligente para conseguir el incremento del saber, la transmisión del mismo o la formación total de la persona. En cuanto a las técnicas de enseñanza señala las siguientes: trabajo en equipo, exposición didáctica, interrogatorio, simposio, mesa redonda, panel, discusión dirigida, torbellino de ideas y juego de roles. Además, sobre los procedimientos didácticos se apuntan: deductivos, inductivos, analógicos o comparativos, simbólicos, intuitivos, sistemáticos, ocasionales, globalizados, de especialización, de concentración, analíticos y sintéticos (p. 14).

- **Recursos didácticos.** Moreno (2004) desde una visión panorámica didáctica distingue entre recursos, medios y materiales. Los recursos aluden a la capacidad de decidir sobre las estrategias que se van a emplear en el proceso. “Los medios didácticos podríamos definirlos como

el instrumento del que nos servimos para la construcción del conocimiento; y, finalmente, los materiales didácticos serían los productos diseñados para ayudar en los procesos de aprendizaje” (p. 3). Empero, medios y materiales se toman comúnmente como sinónimos. Al respecto, Bernardo (1997) dice que “el material facilita el trabajo independiente y en equipo, permitiendo al profesor dedicarse más a la preparación y control de las actividades escolares, y al contacto personal con los alumnos”. (p. 158). Entre los recursos didácticos más usuales se tienen: el mapa conceptual, el cuadro sinóptico, el resumen, la red semántica y los organizadores previos. Por otra parte, según Bernardo (1997, p. 159) los materiales didácticos se pueden clasificar en materiales impresos (libros, cuadernos de trabajo, separatas, fichas), materiales de ejecución (equipos de taller o laboratorio, imprenta, computadora), materiales audiovisuales (proyector multimedia, cine, televisión, video, internet, software educativo multimedia) y materiales tridimensionales o realistas (naturales como una piedra o una planta, manufacturados como esculturas o mapas, y representativos como las obras de arte). No obstante, el auge de las tecnologías de información y comunicación (TIC), apunta Moreno (2004), “los materiales en soporte de papel, sobre todo el libro de texto, siguen siendo los más utilizados” (p. 11).

- **Evaluación del desempeño docente.** La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones” (Stegmann, 2004, p. 2). La mejora del aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias evaluadas en base a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Expresa Calla (2008) que en los últimos años los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado “esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. (p. 29). Este desempeño es producto del manejo de un saber complejo y profundo,

resultado del pleno dominio de conocimientos de su especialidad, didáctica y metodología, conducta profesional e investigación. También Arimatea (2008) expone que “el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación”. (p. 132)

Por otro lado Assaél y Pavez (2008,) precisan que este sistema “evalúa al docente exclusivamente por su ejercicio profesional, considerando el contexto y las condiciones de trabajo en que éste se desenvuelve. No se evalúa por su desempeño funcionario-administrativo, ni por los resultados de rendimiento escolar de sus alumnos”. (p. 48). La complejidad de este ejercicio consiste en una asociación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el docente competente integra en el cumplimiento de sus responsabilidades.

- **La metodología del análisis funcional.** Este método permite definir los contenidos de evaluación del desempeño docente en su labor pedagógica e institucional, agrupándolos en dominios, criterios e indicadores. En su elaboración se siguen los aportes de la investigación, el marco para una buena enseñanza y los fundamentos del marco curricular nacional. Como lo describe Stegmann (2004, p. 6) el docente evaluado tiene que cumplir un conjunto mínimo de saberes y competencias exigibles por la trascendencia de su labor; la determinación de este conjunto reposa sobre la base de conocimientos necesarios para un correcto ejercicio docente y los elementos que constituyen el buen proceso de enseñanza aprendizaje. Fernández (2007) reitera que existen “cuatro dominios claves en el trabajo del profesor, a saber: la preparación para la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje escolar y el profesionalismo docente”. (p. 11). A continuación, se describen los tres dominios o facetas establecidos por el SEDD peruano (Sistema Evaluativo del Desempeño Docente) en el documento de trabajo del MINEDU (2007, p. 13). La planificación del trabajo pedagógico engloba planear y organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo los contenidos curriculares a enseñar, así como los principios y capacidades pedagógicas necesarios para conseguir aprendizajes de calidad en los alumnos. Aquí es relevante el

tratamiento de los contenidos de la disciplina y el marco curricular nacional pues se debe realizar la planificación de la programación curricular de manera coherente y secuencial, así como la determinación de estrategias de enseñanza aprendizaje, diversificación de contenidos y organización de actividades de evaluación. El segundo aspecto, gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se refiere al entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan estudiantes y docente; también alude a las capacidades pedagógicas que el profesor muestra durante las sesiones de aprendizaje, articulando el orden y la comunicación clara de los contenidos con la aplicación de metodologías que ponen al educando en el centro del proceso. El último dominio, responsabilidades profesionales, abarca el cumplimiento del compromiso con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus pares, y su identificación con las metas y desempeño institucional; además, comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.

2.3.2.6. La calidad de la enseñanza educativa a nivel de las instituciones superiores.

Las instituciones de educación superior requieren ofrecer una educación de calidad, por ello se analizan varias investigaciones realizadas en esta década encaminadas a ese fin. Se define enseñanza de calidad como la que consigue alcanzar las metas de enseñanza, mismas que se distinguen por su ambición y complejidad como buscar que los alumnos logren un pensamiento crítico, sean creativos y desarrollen habilidades cognitivas complejas. Sin embargo, de acuerdo con la información disponible, la mayoría de los estudiantes de este nivel no alcanzan esas metas. Se reconoce el papel central que tiene el docente para conseguirlo; por ese motivo, se revisan las cualidades y dominios que un docente debiera tener. Los estudios analizados se refieren a las buenas prácticas de enseñanza. Se dan ejemplos de investigaciones realizadas en diferentes países y se critica que varias de ellas carezcan de un marco teórico. Al final se aportan algunas sugerencias para mejorar las investigaciones sobre este tema.

A nivel mundial los sistemas de educación superior están siendo sometidos a fuertes presiones para elevar la calidad de su enseñanza hasta el punto que ésta se ha convertido en su prioridad estratégica (Cid *et al.*, 2009 y Hativa y Goodyear, 2002). El artículo analiza las investigaciones recientes sobre este tema y realiza un balance crítico de sus principales aportaciones para obtener de ahí sugerencias para mejorarla. Reconociendo que hay muchas definiciones sobre lo que es una enseñanza de calidad en la educación superior, aquí se entiende como la que logra un aprendizaje profundo por parte de los estudiantes y alcanza las metas establecidas para este nivel. Antes de iniciar aclaramos que, para evitar ser monocordes, utilizaremos en este documento los términos de calidad educativa, enseñanza eficiente y buenas prácticas de enseñanza como sinónimos.

Decíamos que una enseñanza de calidad en la educación superior es la que alcanza las metas propuestas, entonces necesitamos saber cuáles son esos propósitos. En el siguiente apartado presentaremos una clasificación de dichas metas.

2.3.2.7. Las metas de enseñanza- aprendizaje en la educación superior.

¿Cuál es la perspectiva de Aprendizaje de los estudiantes?

Uno de los rasgos distintivos de este nivel educativo es buscar resultados de aprendizaje ambiciosos y profundos por ser ya un nivel terminal de estudios, donde concluye la educación formal. Por ejemplo, Hativa (2000) indica que, independientemente del tipo de disciplina o especialidad, las universidades deben formar en sus estudiantes un pensamiento de alto nivel y convertirlos en aprendices autónomos. Si bien estas metas son compartidas, hay diferencias entre las disciplinas sobre lo que para cada una de ellas es importante. Por ejemplo, los maestros de ciencias y matemáticas le dan gran importancia al aprendizaje del dominio factual de los hechos y principios de sus disciplinas; en cambio, los de humanidades y ciencias sociales otorgan mayor peso al desarrollo personal del estudiante, a la discusión y a las habilidades comunicativas y sociales.

Por otro lado, **Ramsden (2007)** clasifica las metas en dos tipos, los cuales se diferencian cualitativamente entre sí, ellas son:

- a) Las abstractas, genéricas y de desarrollo personal, y
- b) las referidas al dominio del conocimiento disciplinario incluyendo las habilidades y técnicas particulares que distinguen a cada profesión.

Explicaremos brevemente cada una de ellas.

La primera (a) es un propósito *abstracto, genérico y de desarrollo personal*, como, por ejemplo: "la función prioritaria de la universidad es la adquisición imaginativa del conocimiento... Una universidad es imaginativa o no es nada, o por lo menos nada útil" (Whitehead, 1929:139, 145, cit. en Ramsden, 2007: 21); otro ejemplo es el que establece *The Hale Report* (1964, cit. en Ramsden, 2007: 21): "Un propósito implícito de la educación superior es lograr que los estudiantes piensen por sí mismos". Metas formuladas más recientemente señalan que "deben aprender cómo aprender" y "pensar críticamente" (Dearing, 1997 cit. en **Ramsden, 2007:22**). La cualidad del pensamiento crítico es una de las más citadas como meta en este nivel, como se aprecia en lo establecido por académicos de universidades canadienses y australianas, quienes en una encuesta señalaron las siguientes como las más comunes:

Enseñar a los alumnos a analizar ideas y temas de manera crítica.

- Desarrollar en los estudiantes las habilidades intelectuales y de pensamiento.
- Enseñar a los alumnos a comprender principios y generalizaciones.

El segundo tipo (b) se refiere a la *concreción en una disciplina* de estas finalidades generales. Un punto de coincidencia es que regularmente los académicos le dan gran importancia al dominio factual de la disciplina. Ejemplos de lo dicho por ellos en diferentes disciplinas son los siguientes Ramsden (2007):

- Tomar aproximaciones creativas e innovadoras en el diseño de problemas urbanos (urbanismo).
- Ser capaz de analizar diferentes perspectivas sobre la naturaleza del arte renacentista (arte).

- Comunicarse profesionalmente con el paciente (escucharlo atentamente, interpretar correctamente y responder con tacto) (medicina).
- Entender las limitaciones del concepto de utilidad marginal en situaciones reales (economía).

Como puede verse, los términos empleados son: analizar, comprender, apreciar el significado o interpretar.

2.1.1. La aplicación del liderazgo directivo en el CEPRU.

Generalmente los que han asumido en calidad de directores, son los que aceptan bajo ciertas condiciones el papel de líderes, quienes, como una cuestión de conducción relacionada con las autoridades de la UNSAAC, lastimosamente tienen que cumplir lo que en el campo de la ética se llama “doble moral”. Ante la opinión pública muestran una recta y vertical autoridad conducente dentro de las reglas, normas existentes con el Estatuto universitario y la Ley Universitaria, como la misma constitución. Como cuestión interna de gobierno, el cumplimiento de sus deberes se adecúa a la unilateralidad y la vigencia de los intereses de grupo y del gobierno coyuntural de las autoridades universitarias, seleccionando a opción de cumplir con las promesas electorales, dejando a un lado la responsabilidad, la capacidad y el servicio multicultural a la sociedad.

2.3.2.8. Importancia del liderazgo directivo en el CEPRU.

En cuanto corresponde a proponer la eficacia de los Centros de preparación preuniversitaria y la calidad de la educación que se viene impartiendo se suele considerar al liderazgo como uno de los factores claves en este proceso. Sin embargo, el liderazgo en el CEPRU sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, de manera especial en las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas, especialmente en el ingreso a la UNSAAC.

La importancia del liderazgo de los directivos en el CEPRU, es uno de los pilares en la organización administrativa y académica de la UNSAAC, como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración, resulte un asunto de enorme interés, cuyo nombramiento debe adecuarse a ser designado por medio de concursos y no como personal de confianza. Este temario pedagógico, partiendo de los criterios que contempla el Modelo de la Excelencia, presenta un cuestionamiento sobre el liderazgo, lo que permite analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación y estrategia, al personal, los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados; incluyendo, además, un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo en contextos multiculturales. Mediante su aplicación se ha podido constatar que los directores de los centros educativos de niveles de primaria, secundaria y la superior, alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro. También se ha podido observar que cuando se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan no tan mejores resultados.

2.3.2.9. El Liderazgo en el CEPRU, su Organización y su Eficiencia

De acuerdo con las disposiciones existentes, primero en el Estatuto Universitario, lo propio de la ley universitaria, el CEPRU es una entidad consignada como un Centro Productivo de Servicios Educativos. El Liderazgo en el Centro de Producción de Servicios Educativos-Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC), tiene una especial caracterización en su conducción, se puede señalar como autocrático, radical, partidarista, discriminante, subordinante y poco participativo, porque quienes tuvieron la oportunidad de ser responsables de la gestión, poco o nada hicieron en su funcionamiento. Como una observación concluyente se puede decir, que no demostraron tener actitudes profesionales que reflejen y definan la condición de un Líder, por cuanto al contrario mostraron su carencia de Visión, integridad, fortaleza y no inspiran confianza al personal docente y administrativo del Centro de Producción de Servicios Educativos-

Centro de Estudios Preuniversitario (CEPRU-UNSAAC). En cuanto a la relación de trabajo, existe un total divorcio entre los directivos y la plana docente, de igual modo con los responsables de la disciplina, por cuanto los profesores, lo propio los de disciplina se subordinan incondicionalmente a determinaciones autoritarias de grupos, que adquieren la categoría de mafias en su comportamiento, como en la relación administrativa, académica, y en el manejo incluso de las denominadas autoridades de la UNSAAC.

En cuanto corresponde a la implementación de los programas y actividades administrativas y académicas no existe un plan de capacitación para directivos, administrativos y docentes. Una administración moderna, debe ir acompañado de un constante perfeccionamiento de las operaciones administrativas, para lo cual es evidente la necesidad de implementar programas de capacitación.

Los directores que asumen la responsabilidad de la conducción del Cepru, no tienen una imagen de liderazgo de esta entidad, cometen graves errores en su administración, ya que conducen con un sentido netamente subjetivo, aparecen como propietarios, como tal seleccionan a los docentes que deben de tomar responsabilidad en la enseñanza académica, con un sentido discriminatorio, para lo cual toman el criterio del partidismo político, tal cual como se viene observándose a nivel de la administración universitaria, lo que quiere decir, que responde a las determinaciones de la autoridad universitaria.

2.3.2.10. Comportamiento del liderazgo directivo del CEPRU, frente a la competencia y la proliferación de las academias.

El siglo XXI, significa para la comprensión de quienes han tomado importancia sobre la función que cumple una academia en el campo de la educación, lo han conceptualizado con un sentido netamente pragmático, es decir con el sentido de obtener utilidad. Como tal es un medio para que se imparta solo la actividad de la instrucción, como tal es un proceso de transmitir conocimientos para el ingreso correspondiente a la universidad,

dicha actividad responde a la política del Estado peruano, que cuyo objetivo conlleva a la privatización de la educación, que contrasta con la constitución, ya que la educación es un derecho más que un servicio.

La calidad educativa ha entrado a una fase desproporcionada con el servicio de las academias, ya que el objetivo de esta entidad de servicio es la utilidad y no la calidad educativa, por lo tanto, el pensamiento de los llamados líderes o promotores en este plano, es convertirse en “Empresarios de la educación”, que en líderes para promover la calidad de la enseñanza en la educación.

Esta observación sobre la calidad educativa en las academias no es una broma, tampoco un atrevimiento al preguntarnos: ¿Calidad educativa, cuando y donde? En las últimas décadas mucho se ha hablado de vincular la educación y trabajo, de ofrecer al estudiantado alternativas de educación superior distintas a la realidad actual de la universidad, para solucionar el problema del trabajo inmediato, de tener una carrera sobre la base de una formación inmediata técnica, por lo que en las décadas del 80, 90 incluida el siglo XXI, las matrículas de educación ocupacional se duplicaron y los Institutos Superiores Técnicos se multiplicaron, ingresando los estudiantes a estas entidades sin muchos requisitos, cuando ahora estos mismos estudios realizados no tienen un valor muy significativo en la praxis pedagógica. En la década del 90 cumpliendo consignas de la política globalizante del mundo capitalista, Fujimori inició un programa radical de crear Institutos Pedagógicos Particulares en especial, así como academias de preparación universitaria, con el objetivo de saturar profesores de categoría técnica y profesionales en el sector educativo, sin importarles la calidad educativa, hecho que se constata al momento actual, que se tiene más de 200 mil profesores titulados, ofreciendo sus servicios en el mercado educativo sin un resultado de beneficios. En esta realidad caótica nos preguntamos: ¿Con este fenómeno creado políticamente, donde encontramos la calidad educativa?

La cantidad de Academias como entidades de servicio no significa calidad en la formación del educando. Informes del sector educativo tanto regional,

como nacional, aseveran que la educación de manera general ha fracasado, ya que en la educación ocupacional se ha limitado, ni siquiera al cumplimiento de la labor de la enseñanza, sino al servicio instructivo mercantilista y mecánico del aprendizaje memorístico de manualidades y que el servicio educativo deja mucho que desear.

Es por esta razón que el CEPRU, se ha convertido en una entidad de servicio, que de orientar a una calidad en la enseñanza, ocupa el mismo nivel y desarrolla el mismo criterio de servicio como las academias y los institutos superiores técnicos, en cuanto a los líderes directivos en especial del CEPRU, son fieles cumplidores de las determinaciones de las autoridades de la UNSAAC, que se atienen a las recomendaciones impuestas para cumplir con las promesas ofrecidas en el proceso de las elecciones de las autoridades universitarias. Los profesores formados en universidades particulares, en institutos superiores particulares, han salido al mercado ocupacional, rebasando la proporcionalidad de profesores requeridos en las diferentes áreas pedagógicas, por el contrario de manera deficiente, bajando incluso ese poder del entusiasmo que se pone en el trabajo educativo, por cuanto hablar de preparación científica y académica es una utopía que se ha lanzado al futuro. Ellos son los que actualmente vienen sirviendo en las diversas academias, casi igual es la realidad del CEPRU, por cuanto el servicio lo viene ocupando docentes llamados “Extraordinarios”. Con este fenómeno deficitario y catastrófico hablar de calidad en la enseñanza, es hablar de la eliminación del derecho a la educación que tiene el pueblo especialmente pobre. En estas condiciones los diversos líderes directivos del CEPRU, vienen desarrollando la actividad educativa, donde prima el afán de cumplir con las promesas electorales, de adecuarse a las actividades de lucro, alinearse con el modelo de servicio de las academias y no las necesidades de los demandantes, mucho menos tratar de esperar de la calidad de la enseñanza.

2.3.2.11. La función de la enseñanza del profesor de educación superior.

Sus posibles atributos.

Para remediar lo anterior se requiere un cambio profundo en las formas de enseñar, para ayudar a los estudiantes de educación superior a comprender los fenómenos de la misma manera como lo hacen los expertos en cada disciplina

(Ramsden, 2007). De ahí la preocupación de las universidades por mejorar sus formas de enseñanza, reconociendo la escasez de trabajos acerca de cómo hacerlo y agravado por el hecho de que en las universidades se valora más la investigación que la enseñanza (Cid *et al.*, 2009).

Una de las consecuencias de lo antes descrito es que el profesor de educación superior tendrá que volverse más profesional, es decir, tendrá que formalizar su preparación, sobre todo en lo que atañe a la didáctica, y comenzar a impartir clases sólo después de demostrar el dominio de las habilidades docentes. Actualmente el profesor universitario es considerado un *profesional del conocimiento*, con el mismo nivel y demanda que las grandes corporaciones tienen por este tipo de profesional (Hativa y Goodyear, 2002).

Las repercusiones de lo anterior en el profesor de educación superior es la exigencia de desempeñar diversos papeles. Ramsden (2007) los resume así:

Se espera que sea un excelente maestro, que diseñe cursos y aplique métodos de enseñanza adecuados para cumplir con los requerimientos de una población estudiantil heterogénea, que sepa lidiar con grupos numerosos de estudiantes, que utilice apropiadamente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que inspire a estudiantes con cero tolerancias a la frustración y cuya mente está más preocupada por su siguiente trabajo de medio tiempo que por el placer de aprender. Al mismo tiempo, se espera que sea altamente productivo en la investigación, que pueda conseguir nuevos recursos financieros, que haga malabares para sortear con las nuevas demandas administrativas y rinda cuentas a una amplia variedad de jefes.(p. 4-5)

Para apoyar esta tarea una de las primeras acciones es delimitar cuáles son los dominios —en el amplio sentido de la palabra— que un profesor de este nivel educativo debería mostrar. Se explican en el siguiente texto, formulándose la interrogante.

2.3.2.12. ¿En qué debe ser experto el profesor universitario?

La clasificación más citada acerca de los campos de dominio del maestro universitario es la de Shulman (1986, cit. en Hativa, 2000), por eso la

expondremos, aunque ampliándola con lo propuesto por Bandura (1977), Ferreres e Imbernón (1999) y McAlpine y Weston (2002), ya que para ellos ser docente universitario implica lo siguiente:

- 1) ***Dominio amplio y especializado de la disciplina que enseña.*** Está relacionado con saber manejar los hechos, conceptos y principios de la misma. Abarca también la utilización de las mejores formas para organizar y conectar las ideas, así como de la propia manera de concebir la disciplina. Este dominio disciplinar fue destacado como importante por Hernández (1995). Sin embargo, es considerada como una condición indispensable para ser buen docente, pero no suficiente.
- 2) ***Dominio pedagógico general.*** Permite aplicar los principios generales de la enseñanza para poder organizar y dar bien la clase; incluye la capacidad para utilizar pertinentemente distintas estrategias y herramientas didácticas. Entre ellas están las necesarias para el manejo de la clase y para crear una atmósfera adecuada para el aprendizaje. Se trata de un dominio amplio que trasciende lo específico a una materia o tema.
- 3) ***Dominio pedagógico específico del contenido.*** Permite aplicar las estrategias concretas para enseñar un tópico concreto, lo que ahora se denomina "la didáctica de la disciplina". Tiene que ver con la manera de organizar, presentar y manejar los contenidos, los temas y problemas de la materia considerando las necesidades e intereses del aprendiz, así como la propia epistemología de la disciplina y de lo que se espera realice un profesional de la misma. Al hacerlo, el docente podrá presentar adecuadamente el material siguiendo los lineamientos pedagógicos con la finalidad de hacerlo comprensible a los alumnos. Ambos dominios pedagógicos (el general y el específico) pueden influir positivamente en una mejor comprensión del conocimiento disciplinar (Nathan y Petrosino, 2003). El dominio pedagógico, o "saber enseñar", es una de las carencias principales de los docentes universitarios y la que menos atención recibe.
- 4) ***Dominio curricular.*** Es la capacidad para diseñar programas de estudio donde explicita el conjunto de acciones que realizará para adecuar su enseñanza a las características de los alumnos, considerando el tipo de

contenidos y las metas del programa. Incluye la selección y el empleo de los materiales didácticos pertinentes (libro de texto, videos, utilización de las TIC, etc.).

- 5) **Claridad acerca de las finalidades educativas.** No sólo incluye los propósitos concretos de su materia, sino de los fines últimos de todo el acto educativo. Abarca metas sobre todo de tipo actitudinal y de transformaciones personales; es decir, preguntarse si lo que está enseñando repercutirá positivamente en la vida de los estudiantes y de la utilidad social de lo aprendido.
- 6) **Ubicarse en el contexto o situación donde enseña.** La enseñanza es una actividad altamente contextual; este dominio se refiere a lo apropiado o inapropiado del comportamiento docente. Por ejemplo, son muy diferentes las reglas y el "ambiente" si la institución donde se enseña es pública o privada, tradicional o liberal, con muchos años de existir o de nueva creación, y difieren incluso dependiendo del lugar donde se localiza.
- 7) **Conocimiento de los alumnos y de los procesos de aprendizaje.** Necesita dominar las diferentes teorías psicopedagógicas que explican el aprendizaje y la motivación. Así mismo, estar consciente acerca de las diversas características físicas, sociales y psicológicas de sus alumnos; es decir, requiere conocer quién es el aprendiz y cómo ocurre el proceso de aprendizaje. A partir de este conocimiento, podrá promover en sus estudiantes la comprensión más que la recepción pasiva de saberes, ayudarlos a autorregular su aprendizaje, motivarlos explicitando los beneficios que obtendrán si adquieren lo enseñado, corregir sus realizaciones, enseñarles a trabajar cooperativamente, a ser críticos, a automotivarse y a empatizar.
- 8) **Un rasgo personal del buen docente,** y no menos importante, es un adecuado conocimiento de sí mismo, entendiéndose por esto la capacidad de tener plena conciencia acerca de cuáles son sus valores personales, el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades como docente y persona, para tener claridad sobre sus metas educacionales y utilizar su enseñanza como medio para alcanzar tales propósitos. Implica tener un adecuado equilibrio

emocional, saber manejar pertinentemente las habilidades interpersonales para promover relaciones adecuadas con los estudiantes, que es un rasgo importante de una buena docencia en nuestro medio. implica este conocimiento lo que corresponde desde una perspectiva ético- moral, la práctica de la franqueza, la sinceridad como valores para captar la simpatía de los estudiantes, de igual modo, procurar desterrar de la conducta profesional del profesor, el egoísmo, la vanidad, la subestimación y otros análogos defectos que desdican la integridad moral y la personalidad del docente.

9) **Otra cualidad** clave que se ha identificado es la importancia de que el maestro se sienta auto-eficaz, entendiendo. por esto, "la creencia en las propias capacidades personales para organizar y ejecutar un curso de acción requerido para conseguir un logro dado" (Bandura, 1977, p.3). Esta cualidad tiene dos componentes: uno es "la expectativa de obtener resultados" o la estimación que hace la persona acerca de que cierta conducta va a obtener los efectos deseados; la segunda es "la expectativa de efectividad", o convicción de que tiene la capacidad de ejecutar la conducta requerida para producir los resultados esperados.

10) **Finalmente**, a esta lista se ha añadido recientemente otro conocimiento que debe tener el profesor universitario: el experiencial (McAlpine y Weston, 2002). Este tipo de saber es utilizado para justificar las decisiones y actos que el profesor realiza en su salón de clase, no incluido en los otros tipos de conocimientos antes descritos. Este se distingue por no basarse en una teoría, sino que alude al uso de sus vivencias personales o experiencia y las maneras como antes enfrentó esas dificultades. Es un conocimiento plenamente consciente y es típico emplear esta frase: "Hice la acción porque en el pasado me resultó".

2.3.2.13. La Realidad Formativa Actual del Profesor en la Universidad

Al explicarse sobre esta situación del profesor de educación superior, se tiene el trabajo de investigación con el tema: "La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo?", por el docente universitario Jesús Carlos Guzmán, Profesor titular de la Facultad de Psicología

de la UNAM; quien considera como un aspecto esencial en la actividad del docente universitario en la realidad actual, especialmente tomando en cuenta, lo referente al desempeño profesional del docente. Como una forma de hacer un análisis objetivo se considera plantear lo referente a este tema con los siguientes criterios:

A) El Desempeño Profesional del Docente en la universidad.

Según el Diccionario de la Lengua Española, de Real Academia Española (2014), la palabra Desempeño significa: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. El término “desempeñar” tiene hasta siete acepciones: “1. Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; 2. Representar un papel en una obra artística; 3. Recuperar lo depositado en garantía de un préstamo, saldando la deuda acordada; 4. Liberar a alguien de los empeños o deudas que tenía contraídos; 5. Sacar a alguien airoso del empeño o lance en que se hallaba; 6. En las corridas de rejones, apearse para herir al animal con la espada; y, 7. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad” (Real Academia de la Lengua Española, 2014). Las diversas acepciones que tiene “desempeñar” ayudan a entender mejor el sentido y naturaleza conceptual de la palabra “desempeño”. A excepción de tres de ellas que están referidas a cuestiones de orden económico y una a la actividad taurina, las restantes guardan relación con la práctica profesional, con cumplir una responsabilidad y con realizar una acción o un servicio. De lo anterior podemos colegir que “desempeño” implica el cumplimiento efectivo de un conjunto de actividades y funciones inherentes a un cargo o un puesto de trabajo en una organización. Sin embargo, el término “desempeño”, es también usado en el ámbito académico. Así tenemos que, en las instituciones educativas, se puede conocer el desempeño de un/a estudiante a partir de las calificaciones que les otorgan las/os docentes luego de evaluar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; y, en este mismo sentido, es factible saber sobre el desempeño del/la docente, a partir de la evaluación que se haga interna o externamente en base a criterios previamente establecidos.

Como una conclusión del Desempeño Docente, podemos decir: Es una serie de actos llevadas a cabo por el docente en todo el entramado del

proceso educativo. Es el “conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación a los niños y jóvenes a su cargo” (Montenegro, 2007, p.19). Asimismo, lo concibe como el cumplimiento de un conjunto de acciones concretas, determinado por factores asociados al propio docente, estudiante y entorno. Su principal función es el proceso educativo, para ello, deberá desarrollar las competencias de gestionar las actividades de enseñanza dentro del aula como otras exigencias administrativas para tener como resultado un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que responda a las demandas sociales de la actualidad.

De otro lado, **la palabra Profesional**, según el Diccionario de la Lengua Española, de Real Academia Española (2014), tiene cinco acepciones:

1. Pertenciente o relativo a la profesión; 2. Que ejerce una profesión; 3. Que practica habitualmente una actividad, incluso delictiva, de la cual vive; 4. Que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes; y, 5. Hecho por profesionales y no por aficionados. Estas acepciones evidencian la relación que existe entre lo “profesional” y la Profesión, la cual tiene cuatro acepciones: 1. Acción y efecto de profesar; 2. Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución; 3. Conjunto de personas que ejercen una misma profesión; 4. Ceremonia eclesiástica en que alguien profesa en una orden religiosa. En consecuencia, el término “profesional” se refiere a ejercer o practicar un oficio o profesión por el cual la persona recibe una retribución. Vázquez y Escámez (2010), consideran que la/el profesional es una persona que ha adquirido determinadas competencias, que brinda un bien o un servicio y que es reconocido por la sociedad. Desde el ámbito de la educación, la profesión es la de ser docente. La docencia implica variadas acciones y se ejerce en diversos ámbitos y con diferentes grados de responsabilidad. Las y los docentes llevan a cabo actividades como: enseñar, conversar con las madres y los padres de familia, orientar a las y los estudiantes, intervenir en situaciones conflictivas, asumir procesos de formación continua, etc.; y se desempeñan en el aula, la institución educativa y otras instancias del sistema educativo. Su responsabilidad en

cada una de ellas es diferenciada, pues su participación e injerencia es distinta en cada ámbito de acción, lo que la hace una profesión compleja.

La concepción actual de profesión según Hortal (2002. Citado por Vázquez y Escámez 2010), se refiere a una actividad social institucionalizada que proporciona una serie de bienes o servicios necesarios para la sociedad; requiriéndose, para ello, de una formación especializada y reconocida para ejercerla. La desempeñan colectivos, que establecen las normas aceptables para su ejercicio, a través de códigos éticos. Estas autoras consideran, además, que las profesiones han aparecido a lo largo del tiempo y continúan surgiendo para responder a las necesidades y demandas de la sociedad. Vaillant (2004), sostiene que “el concepto de profesión es el resultado de un marco socio cultural e ideológico que influye en una práctica laboral, ya que las profesiones son legitimadas por el contexto social en que se desarrollan” (p. 6). En consecuencia, según esta autora no existe “una” definición; pues, la profesión es un concepto construido socialmente y varía en función de las condiciones sociales e históricas.

B) El Perfil y competencias del docente del siglo XXI.

Según Soler (2004) define las competencias como un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes útiles para ejercer una profesión, resolver asuntos profesionales de manera autónoma y flexible y ser capaz de contribuir en el entorno profesional y laboral. El conjunto de rasgos que caracterizan al docente, constituyen su perfil; como el modelo, sobre el cual deben enfocarse los esfuerzos para su formación profesional y personal, a efecto de que su desempeño se ajuste a las calidades que demanda el ejercicio de la formación de seres humanos desde las aulas escolares. Aldape (2008) expone que las competencias pueden clasificarse en: académicas, administrativas y humano sociales. Especifica que las competencias académicas son: visión sistemática, manejo de grupos, tecnología para el aprendizaje, diagnóstico, solución de problemas y toma de decisiones. Subraya que son las que posibilitarán al docente dominar los conocimientos y habilidades específicos de su especialidad; ello incluye, los métodos, los equipos y las tecnologías para la enseñanza aprendizaje. Mientras que las administrativas son: organizar su tiempo, crear estadísticas sobre el desempeño estudiantil, procesar la información que recopila, presentar informes, planificar la materia, diseñar las actividades didácticas y evaluar el logro de los

objetivos; todo ello, constituyen los conocimientos y habilidades concretas que ayudan a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución y su entorno. De acuerdo a Zabalza (2007) las competencias docentes pueden ser comprendidas como conocimientos y habilidades cognitivas, conjunto de actuaciones prácticas que los profesores han de ser capaces de ejecutar con efectividad, ejercicio eficaz de una función en base a resultados y cambios logrados así como actitudes que han de caracterizar a los mentores. Primero se es persona y luego profesional. La formación de la persona como ser integral está asociada al desarrollo de sus competencias básicas. En el caso de todo educador se ubican en el plano biológico, intelectual, social e interpersonal o conocimiento de sí mismo.

C) La Competencia pedagógica del docente universitario.

Márquez (citado por Soler 2004) establece que las competencias necesarias para la docencia son las siguientes: a. Cultural, que implica el conocimiento de la materia que imparte y de la cultura actual. b. Pedagógica, relacionada con las habilidades didácticas, técnicas de investigación, acción, conocimientos psicológicos y sociales para la dinamización de grupos y resolución de conflictos, tecnológica, constituida por las habilidades instrumentales y conocimientos de nuevas tecnologías de la información y comunicación. d. Personal, conformada por la madurez, seguridad, autoestima, empatía y equilibrio emocional.

El propósito de la competencia pedagógica es el alcance de los aprendizajes propuestos. El docente pedagógicamente competente se interesa en: a. Enfatizar la orientación a los estudiantes. b. Observar e identificar necesidades y expectativas de aprendizaje para luego aplicar las adecuadas estrategias de formación. c. Gestionar el desarrollo curricular. d. Contextualizar los contenidos de aprendizaje de acuerdo con al ambiente del estudiante y los lineamientos establecidos en el Currículo. Adecuar el ambiente escolar con diversidad de materiales y recursos didácticos. Asimismo,

D) Los Factores que determinan el desempeño docente universitario.

Se destaca que “entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso con su labor” (Montenegro, 2007, p.19). Afirma que a mayor preparación mayores

posibilidades de efectividad. Su formación provee el conocimiento para planificar, desarrollar y evaluar el proceso educativo con calidad y de modo constante. Asimismo, entre mejores sean las condiciones de salud, tendrá grandes probabilidades de ejercer sus funciones con éxito.

E) El Campo o dimensión del desempeño docente.

El Ministerio de Educación del Perú (2012) establece que los siguientes campos de acción del desempeño docente son: **El mismo docente, el aula, el entorno institucional y el contexto sociocultural.** Para efectos de este estudio se describen los dos primeros campos de acción: La labor que desarrolla el docente sobre sí mismo y la acción pedagógica en el aula. El primero está relacionado con la formación y la organización de su vida personal, incluye los estudios superiores y los eventos de actualización o capacitación y la constante actualización en el área laboral. García y Vaillant (2009) afirman que para el siglo XXI, ser maestro implica tener la claridad de comprender que el conocimiento y los estudiantes presentan cambios a una velocidad a la que no se está acostumbrado. Por lo que se debe redoblar esfuerzos para un aprendizaje continuo. Sin embargo, el campo donde tiene mayor impacto el desempeño docente, es el aula. La labor en el salón de clases es la más importante, compleja y estrechamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. Para un buen desempeño docente en este campo, es preciso contar con una adecuada planificación que contemple el antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje, así como todo lo sustancial para su desarrollo. Para la efectividad en esta área, el diseño curricular es fundamental ya que, es el instrumento más efectivo y eficaz para que el maestro encuentre las vías hacia dónde dirigirse. **Al respecto, el Ministerio de Educación de Perú (2012), plantea que la dimensión pedagógica de la docencia es la que tiene los efectos más significativos en la vida de los estudiantes, así como la que le brindará mayor identidad al centro educativo debido a su trascendencia para la calidad de la educación.**

F) Los Dominios, desempeños y competencias en la docencia, su integración dinámica.

El buen docente, considera todos los aspectos de su profesión, para ser integral. “El trabajo del docente es principalmente intelectual. Su eficacia no sólo depende de las técnicas utilizadas o de los métodos docentes, sino de la disposición con la que acude al aula y trata a los alumnos” (Mañú y Goyarrola, 2011, p.19). El Ministerio de Educación del Perú (2012), plantea los dominios, competencias y desempeños de la siguiente manera:

- a) Dominio referente a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Se refiere a la planificación del trabajo pedagógico por medio de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e incluyente. Claro está, que debe caracterizarse por su flexibilidad debido a la variación permanente del proceso educativo. “La programación supone, pues, reflexionar y hacer las previsiones pertinentes en torno al qué, cómo, cuándo y por qué se ponen en juego determinadas secuencias y tareas y no otras, respondiendo a una intencionalidad” (Editorial Laboratorio Educativo, 2004, p. 45).
- b) Dominio del ámbito de la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes Este aspecto, comprende la conducción del proceso de enseñanza – aprendizaje por medio de un punto de vista que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. 2001), p.23).
- c) Dominio relacionado a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Se enfoca en la participación activa y comprometida en la gestión de la escuela.

Los desempeños de este dominio se relacionan con las siguientes competencias:

- Participar con disposición democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela para contribuir en la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional PEI y generar aprendizajes de calidad.
- instituir relaciones de respeto, cooperación y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Esto

es importante debido a que la escuela debe armonizarse con los demás elementos de la comunidad.

La calidad educativa requiere un excelente desempeño de los docentes en el campo pedagógico. Ellos son los responsables directos y principales de la formación de los estudiantes desde los establecimientos educativos. La UNESCO (2004), determina que un sistema educativo de calidad debe contar con docentes bien formados y remunerados, capaces de seguir la evolución de los conocimientos y de tomar en cuenta las progresivas interdependencias que afectan al mundo y al centro educativo.

2.3.2.14. La calidad de la docencia universitaria en las primeras décadas del siglo XXI.

El estudio de las cualidades del profesor efectivo no es un tema nuevo; se ha venido haciendo desde hace cerca de cien años en Estados Unidos, comenzando con la recopilación que hizo Butsch (1931) sobre las investigaciones hechas desde inicios del siglo XX hasta la década de los treinta. A partir de ese momento su estudio ha pasado por diferentes vicisitudes, cambios conceptuales y por la ampliación de los rasgos que lo definen: se ha pasado de una visión simplista y de correlación de variables a otra compleja y holística. Al momento nos concretaremos en analizar lo investigado durante la primera década del siglo XXI. Describiremos investigaciones realizadas específicamente en el nivel superior e incluiremos no solamente las hechas en el mundo anglosajón, sino también algunas efectuadas en España y México.

Las investigaciones realizadas en esta década han demostrado que *el docente es un factor clave en el aprendizaje de los alumnos por encima de otros, tales como la organización escolar, el currículo, el origen socioeconómico del estudiante, el tipo de institución, etc.* Desimone (2009) coincide en asignar un papel destacado al maestro, resaltando que su continuo desarrollo, actualización y compromiso es uno de los factores esenciales para mejorar la calidad de la enseñanza ofrecida.

Rasgos de una enseñanza de calidad en la educación superior

Ramsden (2007) considera que una enseñanza de calidad en educación superior debe cambiar la manera como los estudiantes comprenden, experimentan o

conceptualizan el mundo que les rodea. Por otra parte, Kane *et al.* (2002) destacan que la excelencia en la enseñanza es compleja y difícil de alcanzar. Refieren lo aseverado por Andrews (1996:101, cit. en Kane *et al.*, 2002:209): "Tiene que ver con la pericia con la que el docente maneje los contenidos y las técnicas metodológicas, tanto como sentirse partícipe en el valor de la empresa educativa y en querer alcanzar conjuntamente resultados de calidad". De acuerdo con Hativa (2000), hay un amplio acuerdo en que los principales indicadores de calidad docente son el logro académico de los estudiantes y su satisfacción con la enseñanza recibida.

Ramsden (2007) ha postulado seis principios de una enseñanza efectiva en educación superior, que son: 1) despertar el interés y los deseos de aprender por parte de los estudiantes, donde ellos acepten el esfuerzo que va requerir; 2) preocupación y respeto por el aprendizaje del alumno, es decir, todas sus acciones deben estar encaminadas a lograr cambios en su comprensión del mundo; 3) ofrecer una realimentación adecuada y una justa evaluación, sobre todo la primera, ya que es la característica de una enseñanza eficiente más citada por los estudiantes; 4) metas claras y retos intelectuales: al estudiante le debe quedar claro lo que se espera de él y alcanzar esa finalidad debe implicar un desafío; 5) fomento de la independencia y control de su aprendizaje por parte del alumno y su activo involucramiento: la finalidad para el estudiante es que al término del proceso instruccional sea un aprendiz autónomo y autorregulado; y 6) aprender de los estudiantes, lo que implica que el maestro debe ser humilde y estar dispuesto a conocer cosas nuevas; ser generoso para compartir lo que sabe y conocer a sus alumnos para adaptar sus conocimientos a sus características, expectativas y deseos, y no al revés.

Un rasgo crucial que distingue a una enseñanza de calidad es la *claridad*, que consiste en que el profesor sea organizado, presente el contenido de manera lógica, utilice ejemplos, explique el tema de manera simple, enseñe paso a paso, responda adecuadamente las preguntas de los estudiantes, retroalimente sus acciones, enfatice los puntos importantes, resuma lo enseñado en la clase y pregunte a los estudiantes para verificar que hayan comprendido, además de crear una atmósfera propicia para el aprendizaje y estimular la participación de los alumnos.

Los rasgos más importantes de un buen docente de educación superior son descritos así por Morton (2009: 60, cit. en Friesen, 2011: 100):

- Comparte su pasión y entusiasmo por su materia explicitando a los alumnos la importancia de la misma. Vincula su labor de investigación con los temas enseñados.
- Liga lo revisado en clase con tópicos o temas de actualidad.
- Usa ejemplos claros y relevantes para ilustrar el tema expuesto.
- Indaga sobre las experiencias del estudiante y las utiliza en su enseñanza.
- Plantea preguntas clave para señalar los puntos controversiales de un campo, o los problemas no resueltos o de las perspectivas existentes.
- Emplea sitios de Internet para demostrar la actualidad del material presentado.

2.3.3. Los dominios, competencia y desempeños en la calidad del docente universitario actual.

Dominio relacionado a la participación en la gestión de las instituciones superiores como es una universidad. Se enfoca en la participación activa y comprometida en la gestión de la educación superior.

Los desempeños de este dominio se relacionan con las siguientes competencias:

- a) Participar con la disposición democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela para contribuir en la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional PEI y generar aprendizajes de calidad de la educación.
- b) Como instituir las relaciones de respeto, cooperación y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Esto es importante debido a que las escuelas superiores deben armonizarse con los demás elementos que estructuran la comunidad.

La calidad educativa requiere del desempeño excelente de los docentes en el campo pedagógico. Siendo ellos los responsables directos y principales de la

formación de los estudiantes en las instituciones educativas. Las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura, que es la UNESCO, determina que un sistema educativo de calidad debe contar con docentes bien formados y remunerados, capaces de seguir la evolución de los conocimientos y de tomar en cuenta las progresivas interdependencias que afectan al mundo y al centro educativo.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018.

3.1.1. Hipótesis Específicas

- a) El nivel de Liderazgo del Director en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es baja
- b) El nivel de calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, es regular
- c) Existe relación entre las dimensiones del Liderazgo del Director con las dimensiones de la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018

3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- a. Variable de estudio 1:

Liderazgo Directivo

- b. Variable de estudio 2:

Calidad de enseñanza

3.2.1. Operacionalización de Variables

Tabla 2
Operacionalización de Liderazgo Directivo

| Variable | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|---------------------|---|----------------|--|-------|
| Liderazgo Directivo | El liderazgo directivo está en función de aspectos pedagógicos, administrativos e institucionales | Pedagógico | <ul style="list-style-type: none"> Planificación Pedagógica Institucional. Participación de docentes en la planificación. Gestión de recursos para la mejora de los aprendizajes. | 1-5 |
| | | Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> Calidad de los procesos administrativos. Acciones administrativas. Liderazgo compartido. Formación continua del personal. | 6-10 |
| | | Institucional | <ul style="list-style-type: none"> Coordinación con la comunidad educativa. Participación democrática del personal. Identificación del personal en el desarrollo institucional. | 11-15 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de Calidad de servicio educativo

| Variable | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | items |
|-------------------------------|--|------------------------|---|--|
| Calidad de servicio educativo | La calidad de servicios educativos esta función tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y la empatía | Tangibilidad | las instalaciones físicas, equipos, y el aspecto del personal | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 |
| | | Fiabilidad | habilidad para realizar el servicio prometido en forma fiable y precisa | 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 |
| | | Capacidad de respuesta | Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar rápido servicio. | 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22. |
| | | Seguridad | el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad | 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 |
| | | Empatía | el cuidado, la atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes | 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45 |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

4.1.1. Tipo de investigación

El presente estudio está enmarcado en el tipo de investigación sustantiva básica, porque mantiene como propósito recoger datos de las variables, para enriquecer el conocimiento teórico – científico, como lo proponen (Sánchez y Reyes ,2006).

En esta investigación se utilizó el método cuantitativo, debido a que se aplica instrumentos para cuantificar las variables de estudio

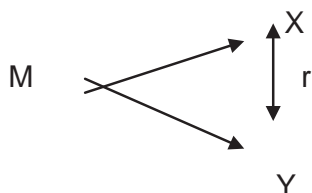
El alcance o nivel de investigación es correlacional, puesto que el objetivo es analizar la relación entre el Liderazgo Directivo y el Calidad de servicio educativo.

4.1.2. Diseño de Investigación

El presente trabajo es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es transaccional o transversal. Este tipo de diseño de investigación permite describir las dos variables de estudio: “El liderazgo Directivo” y “el Calidad de servicio educativo” en el CEPRU de la UNSAAC.

La investigación se enmarca dentro del diseño descriptivo correlacional. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

El diseño descriptivo correlacional se sintetiza de la siguiente manera:



Dónde:

- M : Es la muestra de docentes
- X : Observaciones de la variable Liderazgo del Directivo
- r : Relación entre las variables
- Y : Observaciones de la variable Calidad de servicio educativo.

4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

Tabla 4

Escalas de medición

| VARIABLE | Liderazgo del Director | Calidad de servicio educativo |
|--------------------|--|--|
| TIPO | Cualitativa Ordinal | Cualitativa Ordinal |
| ESCALA DE MEDICIÓN | Ordinal: Posee categorías ordenadas, pero no permite cuantificar la distancia entre una categoría y otra. | Ordinal: Posee categorías ordenadas, pero no permite cuantificar la distancia entre una categoría y otra. |
| CATEGORIAS | Bajo, medio, alto | Mala, regular, buena, excelente |

Fuente: Elaboración propia.

4.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población, objetivo de estudio está conformada por todos 140 docentes del CEPRU de la UNSAAC.

4.4. SELECCIÓN DE MUESTRA

Para la determinación de la muestra se aplicó la fórmula siguiente:

$$N = \frac{z^2 p(1-p)N}{E^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

Donde;

Z = Distribución estándar (1.96), con un nivel de confianza del 95%.

p = Proporción de éxito, p=0,5

N = 140 Docentes.

E = Margen de error ± 0.05

$$n \geq \frac{(1,96)^2 * 140 * 0,50 * 0,50}{(140 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50} \geq 90$$

Y aplicando la fórmula la muestra resulta de 90 Docentes. En los docentes se evaluara su percepción del liderazgo directivo del CEPRU y para medir la calidad de servicio se solicita la opinión de un estudiante del docente seleccionado en la muestra

4.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son entendidas, como un conjunto de acciones o procedimientos que conducen a la obtención de información relevante sobre el Liderazgo Directivo y calidad de servicio de los docentes de CEPRU-UNSAAC para la recolección de evidencias conducentes a realizar la prueba de hipótesis, en el presente estudio se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 5

Técnicas e Instrumentos

| TÉCNICA | INSTRUMENTO |
|----------------|---|
| Encuesta | Cuestionario: Test de escala valorativa sobre el Liderazgo Directivo. |
| Encuesta | Cuestionario de Calidad de servicio educativo |

Fuente: Elaboración propia.

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual, se aplicó un cuestionario con una escala de valoración, los mismos que fueron aplicados a un determinado grupo de población.

El baremo del instrumento de liderazgo es el siguiente:

| Liderazgo directivo | Puntaje |
|---------------------|---------|
| Bajo | 15-34 |
| Medio | 35-54 |
| Alto | 55-75 |

El baremo del instrumento de calidad de servicio está dado por:

| Calidad de servicio | Puntaje |
|---------------------|---------|
| Mala | 45-89 |
| Regular | 90-134 |
| Buena | 135-179 |
| Excelente | 180-225 |

4.6. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad es la capacidad del instrumento para medir de forma consistente y precisa la característica que se pretende medir, incluyendo en si dos conceptos importantes los cuales son de consistencia interna y estabilidad temporal. La consistencia interna recoge el grado de coincidencia o parecido (homogeneidad) existente entre los ítems que componen el instrumento. La estabilidad en el tiempo se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar las mismas mediciones cuando se aplica en momentos diferentes a los mismos sujetos.

Para el estudio de la confiabilidad del instrumento se usó la técnica de Cronbach como indicador principal de esta, usada en cuestionarios en las que las respuestas no son necesariamente bipolares, sino que se dan en escalas Kaplan, y Saccuzzo (2006).

El coeficiente α fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. El coeficiente α depende del número de elementos k de la escala, de la varianza de cada ítem del instrumento s_j^2 , y de la varianza total s_x^2 , siendo su fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_j s_j^2}{s_x^2} \right)$$

Para interpretar el valor del coeficiente de confiabilidad usaremos el siguiente cuadro.

Tabla 6

Rangos para Interpretación del Coeficiente Alpha de Cronbach

| Rango | Magnitud |
|--------------|-----------------|
| 0.01 a 0.20 | Muy baja |
| 0.21 a 0.40 | Baja |
| 0.41 a 0.60 | Moderada |
| 0.61 a 0.80 | Alta |
| 0.81 a 1.00 | Muy alta |

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el análisis de confiabilidad se usó el software estadístico IBM SPSS STATISTIC versión 25.

Se aplicó el cuestionario de preguntas tipo de escala de intensidad a los docentes y estudiantes, para medir los indicadores y por medio de ellas dimensiones y las variables que fueron operacionalizados en el estudio.

Tabla 7

Validación del instrumento de investigación

| Experto | Promedio de Validación |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Dr. Eleazar Crucinta Ugarte | 85 % |
| Dr. Francisco Medina Martínez | 80 % |
| Mg. Juan Durand Guzmán | 95 % |
| Promedio Porcentual | 87 % |

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección serán organizados, resumidos y presentados haciendo uso de tablas y figuras estadísticas con ayuda del software IBM SPSS STATISTIC versión 23 y Excel.

Dada la naturaleza de las variables estudiadas, siendo estas de tipo ordinal, usaremos la prueba estadística chi-cuadrado y la prueba de τ de Kendall, que nos indica si estas variables están asociadas.

Interpretación el valor de “Tau-b ”:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- De 0.20 a 0.39 Baja correlación
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.89 Alta correlación
- De 0.90 a 1.00 Muy alta correlación

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el estudio se aplica una encuesta de liderazgo directivo a los docentes y calidad de servicios a los estudiantes del CEPRU-UNSAAC.

5.1. LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla 8

Liderazgo directivo

| Liderazgo Directivo | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Bajo | 42 | 46,7 |
| Medio | 40 | 44,4 |
| Alto | 8 | 8,9 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de los docentes del Centro Pre-Universitario UNSAAC un 46,7 % percibe que el liderazgo directivo de esta institución es de nivel bajo y en un 44,4% es de nivel medio. Solo un 8,9 % percibe que el liderazgo directivo es de nivel alto. Es decir hay una falta de prácticas de los líderes para influir en las motivaciones y habilidades de los docentes y en sus condiciones de trabajo para que se manifiesten procesos de mejora en los estudiantes de CEPRU.

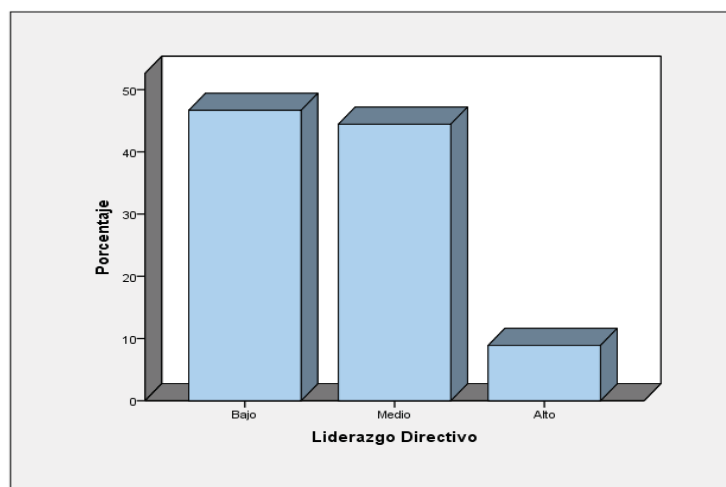


Figura 1. Resultados de Liderazgo directivo

5.2. DIMENSIONES DE LIDERAZGO DIRECTIVO

5.2.1. Liderazgo Pedagógico

Tabla 9

Liderazgo Pedagógico

| Liderazgo Pedagógico | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Bajo | 38 | 42,2 |
| Medio | 42 | 46,7 |
| Alto | 10 | 11,1 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de los docentes del Centro Pre-Universitario UNSAAC un 46,7 % percibe que el liderazgo pedagógico del personal directivo de esta institución es de nivel medio y en un 42,2% es de nivel bajo. Solo un 11,1 % percibe que el liderazgo pedagógico es de nivel alto.

Vale decir hay una falta de liderazgo pedagógico que ayude en la tarea central de mejorar la enseñanza del docente y el aprendizaje de los estudiantes, para articular y lograr las metas de cada asignaturas de CEPRU.

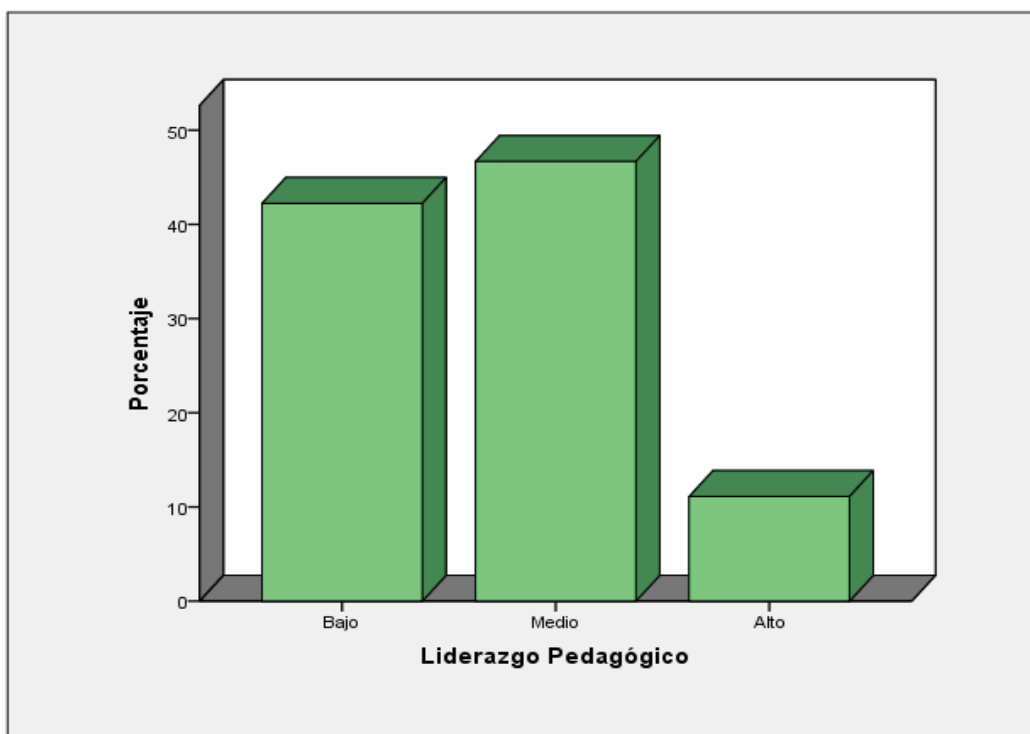


Figura 2. Liderazgo pedagógico

5.2.2. Liderazgo Administrativo

Tabla 10

Liderazgo Administrativo

| Liderazgo Administrativo | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Bajo | 43 | 47,8 |
| Medio | 37 | 41,1 |
| Alto | 10 | 11,1 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Bases de datos.

Del 100% de los docentes del Centro Pre-Universitario UNSAAC un 47,8 % percibe que el liderazgo administrativo del personal directivo de esta institución es de nivel bajo y en un 41,1% es de nivel medio. Solo un 11,1 % percibe que el liderazgo administrativo es de nivel alto.

Es decir hay una falta de liderazgo administrativo, requiriendo que el director del CEPRU, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en ella- Para de esa manera

poder entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados, realizando con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

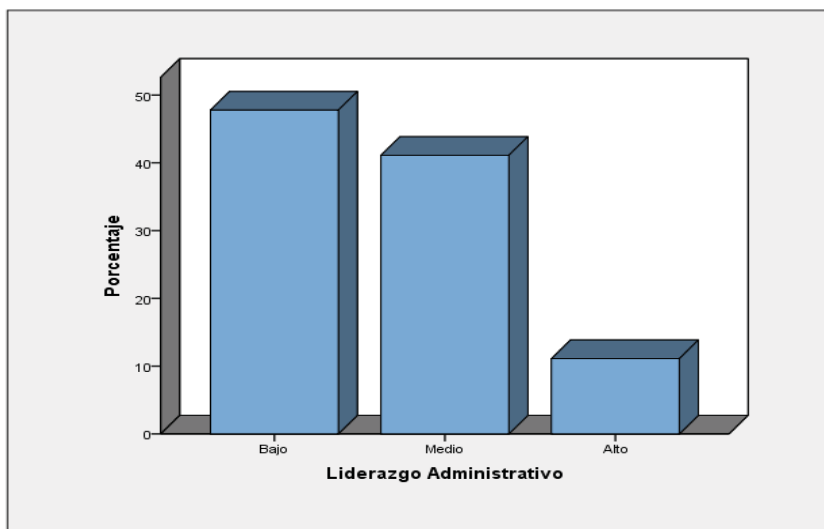


Figura 3. Liderazgo Administrativo

5.2.3. Liderazgo Institucional

Tabla 11

Liderazgo Institucional

| Liderazgo Institucional | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|------------|
| Bajo | 50 | 55,6 |
| Medio | 37 | 41,1 |
| Alto | 3 | 3,3 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Bases de datos.

Del 100% de los docentes del Centro Pre-Universitario UNSAAC, más de la mitad de ellos, en un 55,6 %, percibe que el liderazgo institucional del personal directivo de esta institución es de nivel bajo y en un 41,1% es de nivel medio. Solo un 3,3 % percibe que el liderazgo institucional es de nivel alto.

Ello se debe a la falta de liderazgo del directivo, que inflencie, comande y conduzca a su personal para trabajar por un objetivo común. Para cambiar estos

resultados es necesario que el liderazgo institucional debe incluir una amplia reforma y debe estar en primera fila.

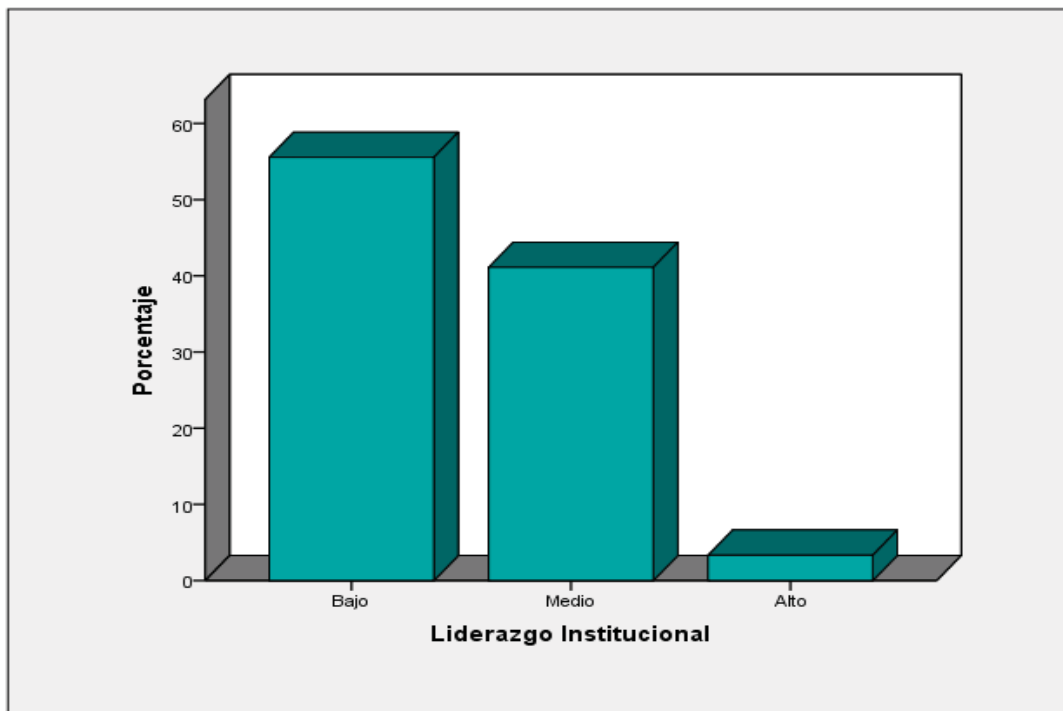


Figura 4. Liderazgo Institucional

5.3. CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO

Tabla 12

Calidad de servicio educativo

| Calidad de servicio educativo | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|
| Mala | 26 | 28,9 |
| Regular | 20 | 22,2 |
| Buena | 33 | 36,7 |
| Excelente | 11 | 12,2 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Bases de datos.

Del 100% de alumnos muestreados del Centro Pre-Universitario UNSAAC, en un 36,7 % percibe que la calidad de servicio educativo en esta institución es de nivel

buena, un 28,9% percibe que es de nivel malo, en un 22,2% es de nivel regular y un 11%.que es excelente.

Cabe añadir que estas percepciones son subjetivas y va depender de los intereses personales de los alumnos que cuentan con diferentes aspiraciones y que la calidad la hacen tanto los alumnos, directivos, técnicos, administrativos, como docentes, quienes conociendo el uso y aplicación de las técnicas actuales de calidad podrán aplicar una serie de sencillos principios racionales que persiguen el ahorro de esfuerzos y el logro de resultados.

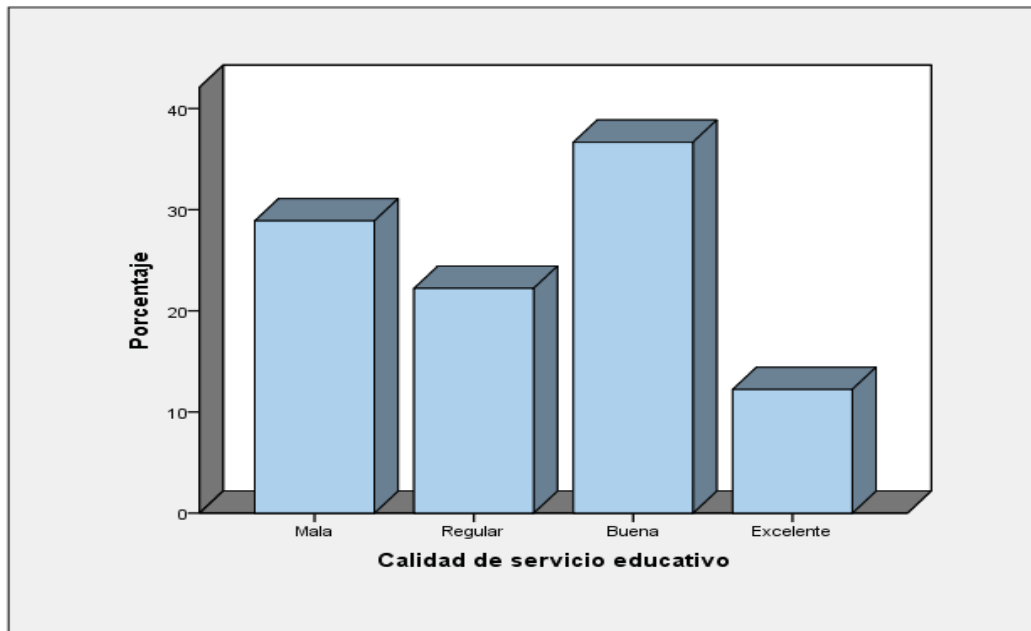


Figura 5. Calidad de servicio educativo

5.4. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO

5.4.1. Tangibilidad

Tabla 13

Tangibilidad

| Tangibilidad | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Mala | 24 | 26,7 |
| Regular | 19 | 21,1 |
| Buena | 42 | 46,7 |
| Excelente | 5 | 5,6 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Bases de datos.

Del 100% de estudiantes muestreados del Centro Pre-Universitario UNSAAC, en un 46,7 %, percibe que la tangibilidad del servicio educativo, en relación a sus instalaciones físicas, equipos, personal, materiales de comunicación es buena. En un 21,1% es regular y el 26,7 % que es mala

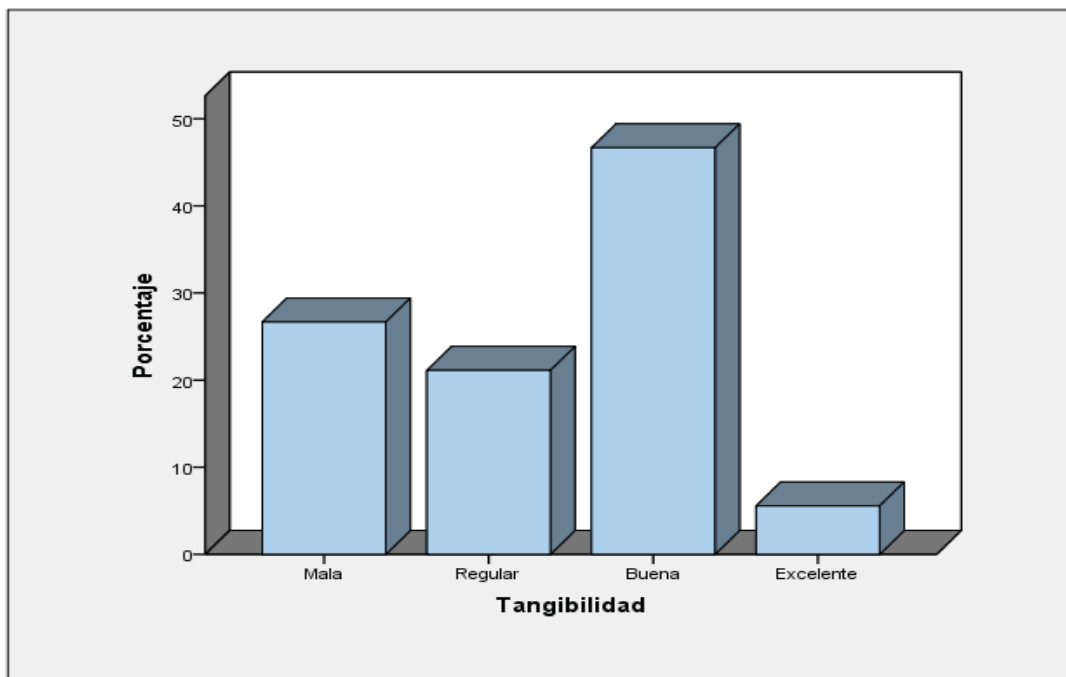


Figura 6. Tangibilidad

5.4.2. Fiabilidad

Tabla 14

Fiabilidad

| Fiabilidad | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Mala | 19 | 21,1 |
| Regular | 26 | 28,9 |
| Buena | 33 | 36,7 |
| Excelente | 12 | 13,3 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de los alumnos muestreados del Centro Pre-Universitario UNSAAC, en un 36,7 % opina que la fiabilidad o eficiencia en que se realiza este servicio prometido es de nivel buena, en un 28,9 % es regular y en un 21,1% es malo. Por ende hay buena habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

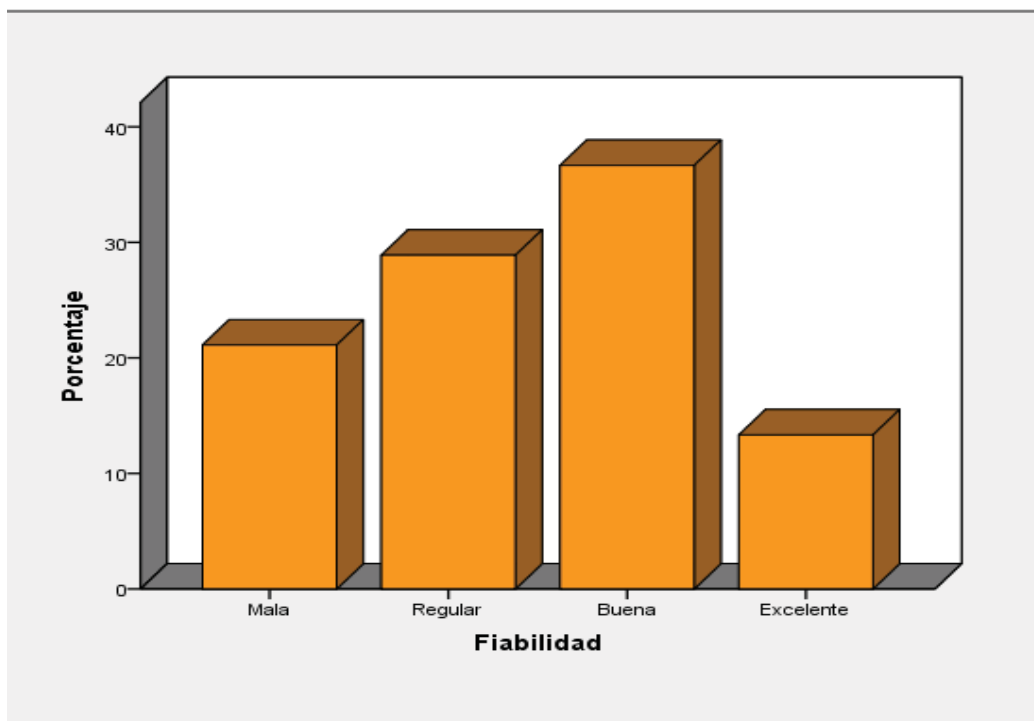


Figura 7. Fiabilidad

5.4.3. Capacidad de respuesta

Tabla 15

Capacidad de respuesta

| Calidad de servicio educativo | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|
| Mala | 26 | 28,9 |
| Regular | 20 | 22,2 |
| Buena | 33 | 36,7 |
| Excelente | 11 | 12,2 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Bases de datos.

Del 100% de los alumnos muestreados del Centro Pre-Universitario UNSAAC, en un 36,7 % opina que la capacidad de respuesta es decir la disposición y voluntad del personal de la institución para ayudar al estudiante y proporcionar el servicio es buena, en un 28,9 % opina que esta capacidad es mala y en un 22,2% es regular. Sólo un 12,2 % opina que es excelente.

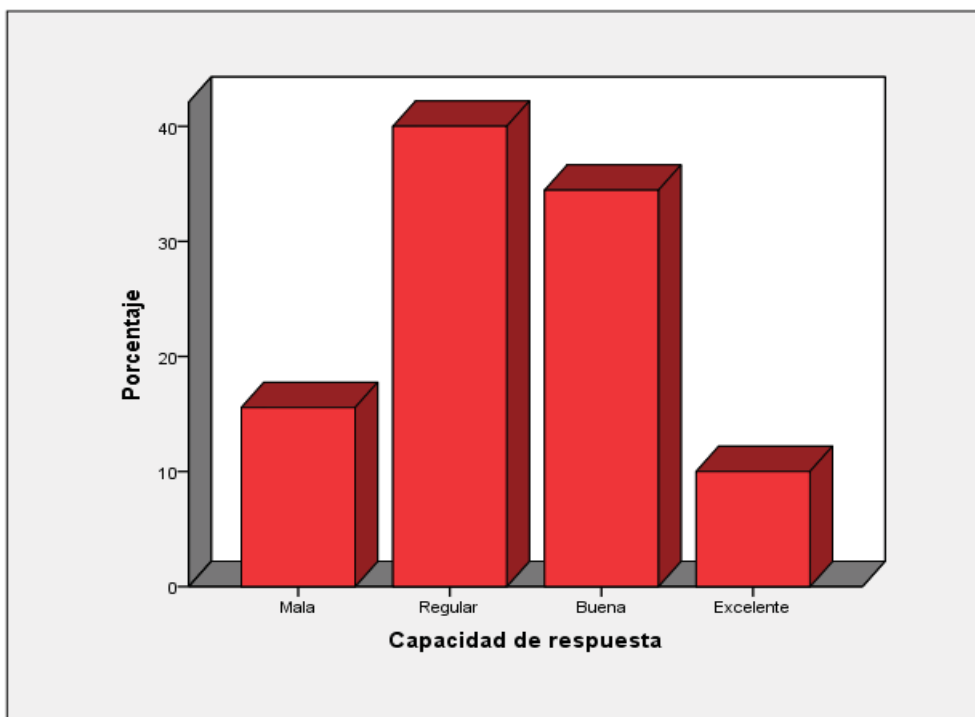


Figura 8. Capacidad de respuesta

5.4.4. Seguridad

Tabla 16

Seguridad

| Seguridad | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Mala | 22 | 24,4 |
| Regular | 23 | 25,6 |
| Buena | 30 | 33,3 |
| Excelente | 15 | 16,7 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Bases de datos.

Del 100% de alumnos muestreados del Centro Pre-Universitario UNSAAC, en un 33,3 % opina que la seguridad en conocimientos y atención mostrados por el personal de la institución y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Es de nivel bueno, en un 25,6 % es regular y en un 24,4% es malo. Solo un 16,7 % opina que es excelente.

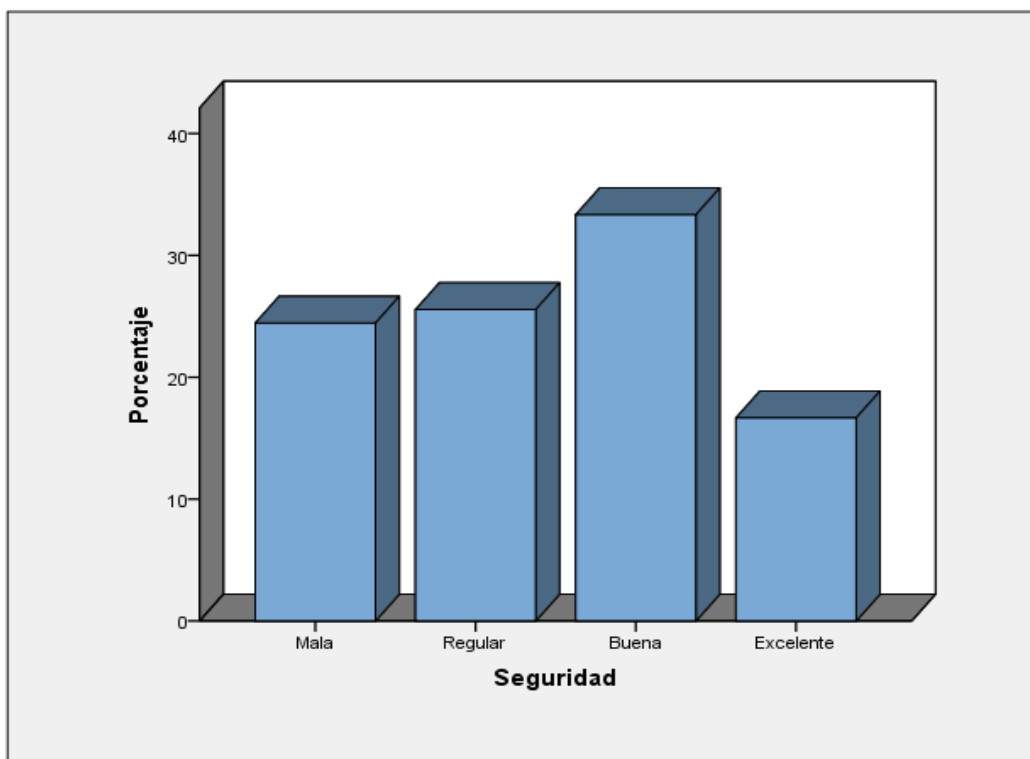


Figura 9. Seguridad

5.4.5. Empatía

Tabla 17

Empatía

| Empatía | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Mala | 23 | 25,6 |
| Regular | 25 | 27,8 |
| Buena | 31 | 34,4 |
| Excelente | 11 | 12,2 |
| Total | 90 | 100,0 |

Fuente: Bases de datos.

Del 100% de los docentes del Centro Pre-Universitario UNSAAC, en un 34,4 % opina que la empatía, atención que ofrece la institución a los estudiantes es de nivel bueno, en un 27,8 % es regular y en un 25,6% es malo. Solo un 12,2 % opina que la empatía es excelente.

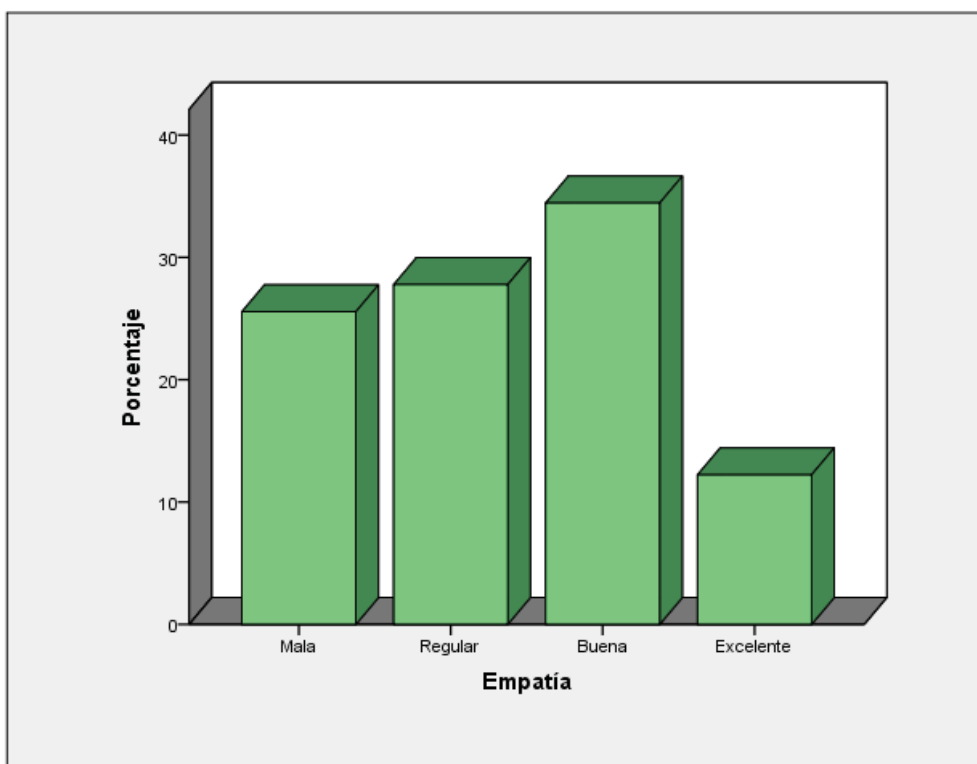


Figura 10. Empatía

5.5. RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO

Tabla 18

Relación entre liderazgo directivo calidad de servicio educativo

| | | | Calidad de servicio educativo | | | | |
|---------------------|-------|------------|-------------------------------|---------|-------|-----------|--------|
| | | | Mala | Regular | Buena | Excelente | Total |
| Liderazgo Directivo | Bajo | Frecuencia | 26 | 10 | 6 | 0 | 42 |
| | | Porcentaje | 61,9% | 23,8% | 14,3% | 0,0% | 100,0% |
| | Medio | Frecuencia | 0 | 10 | 24 | 6 | 40 |
| | | Porcentaje | 0,0% | 25,0% | 60,0% | 15,0% | 100,0% |
| | Alto | Frecuencia | 0 | 0 | 3 | 5 | 8 |
| | | Porcentaje | 0,0% | 0,0% | 37,5% | 62,5% | 100,0% |
| Total | | Frecuencia | 26 | 20 | 33 | 11 | 90 |
| | | Porcentaje | 28,9% | 22,2% | 36,7% | 12,2% | 100,0% |

Chi-cuadrado= 65,289 p-valor=0,000 Tau-b de kendall=69,7%

Fuente: Bases de datos.

Para contrastar la hipótesis de investigación, podemos plantear las siguientes hipótesis estadísticas:

Ho: No existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018

Ha: Existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018

Nivel de significación: = 5%=0,05 (95% de confianza)

Estadígrafo de contraste:

$$X^2_{cal} = \sum_{ss} \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Valor p calculado=0.000

De la prueba chi-cuadrado al 95% de confianza se existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018 ($p\text{-valor}=0,000<0,05$).

Un liderazgo directivo del directorio del centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018 bajo, está asociado en un 61,9% con calidad de enseñanza mala; en cambio un liderazgo directivo Alto está asociado en un 62,5% con una excelente calidad de enseñanza

El grado de relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018 es de 69,7%; es decir la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco depende en un 69,7 % del Liderazgo Directivo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La finalidad del trabajo de investigación fue de determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018, para este fin se aplicó un cuestionario en la escala de Likert.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio muestran el 46,7 % de los Docentes Centro del Pre-Universitario de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco afirman que el liderazgo directivo de esta institución es de nivel bajo y un 44,4% sostienen que es de nivel medio. Con respecto a la dimensión liderazgo pedagógico el 46,7 % percibe que es de nivel medio y en un 42,2% es de nivel bajo y con respecto al liderazgo administrativo del personal directivo los docentes perciben que es de nivel bajo y en un 41,1% es de nivel medio. La dimensión liderazgo institucional el 55,6 % de los Docentes percibe que es de nivel bajo y en un 41,1% es de nivel medio.

Con respecto a la calidad de enseñanza los estudiantes centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en un 36,7 % perciben que la calidad de servicio educativo es buena, mientras que el 22,2% percibe que es de nivel regular. Con respecto a las dimensiones tangibilidad el 46,7 %, percibe que las instalaciones físicas, equipos, personal, materiales de comunicación es buena. El 36,7 % opina que la fiabilidad o eficiencia del servicio prometido es de nivel buena, por otra parte un 36,7 % opina que la capacidad de respuesta es decir la disposición y voluntad del personal de la institución para ayudar al estudiante y proporcionar el servicio es buena.

En nuestro estudio se obtuvo como resultado de la prueba chi-cuadrado al 95% de confianza que existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018. Este resultado es diferente al obtenido por Orellana y Constantino (2012) en su trabajo titula: "Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10,

Huaral 2011”. Donde demostraron ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio. En cambio Rueda, J; Rueda, R (2015), desarrollaron el trabajo: Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la Red N° 25 – UGEL 01– San Juan de Miraflores, 2014 demostraron que existe una correlación moderada y significativa determinada por el Rho de Spearman = 0,554** entre Liderazgo directivo y calidad del servicio educativo resultado que es similar a nuestro estudio.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Con un nivel de confianza del 95%, se confirma que existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018 ($p\text{-valor}=0,000<0,05$), según la prueba de chi-cuadrado, se considera un liderazgo directivo bajo del directorio del centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, porque está asociado en un 61,9 % con calidad de enseñanza mala; en cambio un liderazgo directivo Alto está asociado en un 62,5 % con una excelente calidad de enseñanza. Siendo el grado de relación entre la motivación académica y rendimiento académico de 69.7 %, valor que muestra una asociación directa entre dichas variables.

SEGUNDA: El 46,7 % de los Docentes Centro del Pre-Universitario de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco afirman que el liderazgo directivo de esta institución es de nivel bajo y un 44,4% sostienen que es de nivel medio. Con respecto a la dimensión liderazgo pedagógico el 46,7 % percibe que es de nivel medio y en un 42,2% es de nivel bajo y con respecto al liderazgo administrativo del personal directivo los docentes perciben que es de nivel bajo y en un 41,1% es de nivel medio. La dimensión liderazgo institucional el 55,6 % de los Docentes percibe que es de nivel bajo y en un 41,1% es de nivel medio.

TERCERA: Los estudiantes centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en un 36,7 % perciben que la calidad de servicio educativo es buena, mientras que el 22,2% percibe que es de nivel regular. Con respecto a las dimensiones tangibilidad el 46,7 %, percibe que las instalaciones físicas, equipos, personal, materiales de comunicación es buena. El 36,7 % opina que la fiabilidad o eficiencia del servicio prometido es de nivel buena, por otra parte un 36,7 % opina que la capacidad de respuesta es decir la disposición y voluntad del personal de la institución para ayudar al estudiante y proporcionar el servicio es buena.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco debe fortalecer las competencias de liderazgo de sus directivos a través de programas de capacitación.

SEGUNDA: La Dirección del centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco implemente un plan para mejorar la calidad de enseñanza.

TERCERA: El Director del CEPRU, debe de ser una persona que reúna los requisitos que la Ley Universitaria y el Estatuto Universitario de la UNSAAC, consideren con una capacidad pedagógica, por lo que debe de ser provisto por medio de un concurso.

CUARTA: De manera general los docentes de esta entidad, deben de ser de formación profesional, los mismos que deben de conocer pedagógicamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, de igual modo tener una cultura amplia y general.

QUINTA: El estudiante del CEPRU, en la actualidad tiene una formación de escolaridad, especialmente en la secundaria deficiente, por lo que debe de tener las oportunidades diversas, no solo para el ingreso a la universidad, sino también para la formación de su personalidad.

BIBLIOGRAFIA

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la Práctica de la Investigación* (7a. ed.). Guatemala: Magna Terra Editores.
- Aguado, T., Gil, I. y Mata, P. (2005). *Educación Intercultural. Una Propuesta para la transformación de la escuela*. España: Catarata.
- Agüera, I.E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. Primera edición. Impreso y hecho en México
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo del director y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Universidad de Alcalá de Henares. Madrid. España.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las Competencias del Docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*. Archila, V. (2010). *Presión Administrativa y su incidencia en el Desempeño Docente Tesis de licenciatura inédita*). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Alovey, P. y Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, New York. Basic book. EE.UU
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde las evaluadas (Tesis de Maestría)*. Recuperada de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Arriola, C. (2005). *Sistema de evaluación del desempeño para determinar la calidad del trabajo docente. Caso Fundación Educativa. (Tesis de licenciatura inédita)*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Asensio, J. (2010). *El Desarrollo del Tacto pedagógico (o la otra formación del educador)*. Barcelona: GRAÓ, de IRIF, S.L.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Baeza, R. (2003). *Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa*. Santiago de Compostela (España): Universidad Santiago de Compostela, tesis doctoral.
- Bernardo, J. (1997). *Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases* (3ª Ed.). Madrid: Ediciones Rialp

- Bernardo, J. (2004). Una didáctica para hoy. Cómo enseñar mejor. Madrid: Ediciones Rialp.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Bogotá: Norma.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica, recuperado de <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo y reestructuración escolar. Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado de http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf
- Bolívar, A; López, J.; y Murillo J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, 14; pp. 15-60
- Bravo, C. y Cornejo, A. (2006). Seminario de Didáctica General. San Marcos. Lima.
- Cabrera, K. (2014). Análisis de tipos de liderazgo a coordinadores de la Escuela de Agricultura del Nor-Oriente (EANOR), ubicada en Los Llanos de la Fragua, Zacapa (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Luis Gonzaga, S. J" Zacapa, Guatemala.
- Cabrera, N. (2011). Liderazgo efectivo y trabajo en equipo (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Ccallo, y Quispe, (2011) Liderazgo y Gestión Administrativa en la Institución Educativa No 56106, Altiva Canas del distrito de Yanaoca- Canas. Cusco: Tesis de Licenciatura de la UNSAAC.
- Calero, M. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: Universidad San Marcos.
- Caligiore, I. (2003). Desempeño Laboral en los docentes de educación primaria. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Camero, E. y Aragón, M. (2007) Liderazgo y calidad educativa en el Colegio Nacional de Ciencias. Cusco: Tesis de Licenciatura de la UNSAAC.
- Canales, M. (2006). Metodologías de Investigación Social. Chile: LOM 86
- Carda, R. y Larrosa, F. (2007). La organización del centro educativo. Manual para maestros. España: Editorial Club Universitario.
- Cárdenas, A. (2010). Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje significativo. Quetzaltenango (Tesis Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del directora (Tesis doctoral). Recuperada de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Chiavenato, I. (2002b). Introducción a la Teoría General de la Administración (3ª Ed.). Bogotá (Colombia): McGraw Hill.
- Cuevas, M. & Díaz, F. (2001). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. Ceuta (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>. Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.
- De Donis, P. (2007). Liderazgo: el más común de los misterios o lo más misterioso. Guatemala: Universidad del Itsmo.
- Editorial Laboratorio Educativo. (2004). Planificación Didáctica. Claves para la innovación educativa. España: Imprimeix.
- El Sahili, L. (2010). Psicología para el Docente. Consideraciones sobre los riesgos y desafíos de la práctica magisterial. . Guadalajara, Jalisco, México: ENMS de León de la Universidad de Guanajuato.
- Escobar, G. (2014). Estilos de liderazgo en directores de colegios del nivel medio diversificado de la cabecera departamental de Huehuetenango (Tesis de Licenciatura Inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus "San Roque González de Santa Cruz, S. J., Huehuetenango.
- Espinoza, J. (2010). Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría
- Fay, B. (1987). Social sciences Philosophy Critical theory Liberty. Frankfurt school of sociology. Alemania.
- Fernández, J.C. (2007). La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación. San Fernando (Chile): Universidad La República. Referencia electrónica, recuperado el 18 de abril del 2010, de <http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/Evaluacion%20Docente2.pdf>.
- Flores, A. (2013). Relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de toma de Decisiones de los coordinadores académicos de una universidad Privada de la ciudad de Guatemala. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Freire S., y Miranda A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima.
- Fuentes, A. (2011). Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad en Río Piedras, Puerto Rico (Tesis de Maestría). Recuperada de [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_su_p_escolar_2011/AFuentes%209-12-2011%20\(Seguro\).pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_su_p_escolar_2011/AFuentes%209-12-2011%20(Seguro).pdf)
- Gago, F. (2004). La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación, 395-422. 74.
- Gago, M. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional. España: SOLANA E HIJOS, A.G., S.A.
- Gallegos, A. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Universidad San Marcos. Publica de Lima.
- García, C., y Vaillant, D. (2009). Desarrollo Profesional Docente. ¿Cómo se aprende a enseñar? Madrid: Gráficas San Pancrasio, S. L. 87
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Garrafa, H. y Machaca, J. (1997). Tesis. El docente líder y la conducta de los educandos. UNSAAC. Cusco.
- González, M. (2012). El Liderazgo en tiempos de cambio y reformas. El liderazgo educativo. Universidad de Murcia. España: Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/01-EI%20liderazgo.pdf>.
- Gutiérrez, M., (2008). Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-II. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Hativa, N., (2000), Teaching for Effective Learning in Higher Education, Dordrecht/Boston/ London, Kluwer Academic Publishers.
- Harvard Business School Press, de Boston. (2002). Liderazgo. España: LIBERDÚPLEX, S.A.
- Hernández, E., Santo, N. y González, N. (2012). El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones. Universidad Católica San Antonio de Murcia. España.

- Hernández, R. (2006). Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa. *Revista Rumbo Educativo*, 8(8).11-16. Recuperado de http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo_Educativo08.pdf
- Herrerías, R. y palacios, F. (2007). *Curso de Inferencia Estadística y del Modelo Lineal Simple*. España: Delta publicaciones.
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2010) *Psicología Social*. (Haro, M., Klajn, D., López, G. y Morando, A. Trad.) España: Editorial Médica Panamericana, S.A. (Obra original publicada en inglés en 2008).
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.
- Imberón, F. (2007). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional*. España: Publidisa.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kouzes, M. y Posner, B. (2006). *El Desafío del Liderazgo*. Estados Unidos de América: Pfeiffer.
- Jiménez, B. (2000). *Evaluación de la docencia*. En Jiménez (ed.), *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid: Editorial Síntesis, 173-206.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Venezuela: Editorial Alfa.
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. *Revista de Educación*, 304, pp. 31-60. Recuperada de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-deeducacion/articulosre304/re3040200492.pdf>
- Leithwood, K., y Jantzi, D. (2009). *Efectos del liderazgo transformacional sobre las condiciones organizacionales y el compromiso de los alumnos con la escuela*. En: *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile. Santiago de Chile. Impreso en Salesianos.
- Lenin, V. L (1970). *Obras completas*. Tomo I, Edic. cit. Pág. 172. Eric.
- Magallanes, A. (2007). *Manual de Gestión Educativa Pedagógica Institucional y Administrativa*. 1ra edición. Lima- Perú.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados (4ª. Edición)*. México. PEARSON EDUCACIÓN. 88
- Mantilla, R. (2008) *Liderazgo y Gestión de Calidad en Educación. Repensando la Organización Escolar. Crisis de Legitimidad y Nuevos Desarrollos*. 231-241.

- España: AKAL. Mañú, J. y Goyarrola, I. (2011). Docentes competentes: por una educación de calidad. España: Lavel, S.A.
- Martínez, J. (2008). El Arte de Aprender y Enseñar. Manual para Docentes. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: La Hoguera.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Maxwell, J. (2007). El ABC del Liderazgo. Buenos Aires: Mundial Impresos.
- McAlpine, L. y Claire, W. (2002), "Reflection: Issues related to improving professor's teaching and student learning", en Nira Hativa y Peter Goodyear (eds.), Teacher Thinking, Beliefs and Knowledge in Higher Education, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, pp. 59-78.
- Medina, M. y Verdejo, A. (2001). Evaluación del Aprendizaje Estudiantil. República Dominicana: Isla Negra.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Investigación y Reflexión. XIV (1), 118-134. Referencia electrónica, recuperado de <http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>
- Ministerio de Educación (2003). Currículum Nacional Base. Guatemala: Serviprensa. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar, 8. Recuperado de [http://books.google.es/books/liderazgo escolar](http://books.google.es/books/liderazgo%20escolar).
- Ministerio de Educación y Ciencia (2007). El Desarrollo de las Competencias Docentes en la Formación del Profesorado. España: Fer/Edigrafos.
- MINEDU, (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Lima. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno.
- MINEDU, (2004). Ley N° 28044, Ley General de Educación
- MINEDU, (2014) Ley universitaria, Ley N° 30220
- Moreno, I. (2004). La utilización de medios y recursos didácticos en el aula. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Referencia electrónica, recuperado de <http://www.ucm.es/info/doe/profe/isidro/merecur.pdf>
- Murillo, F., Barrio, R. y Pérez, J. (1999). La Dirección Escolar. Análisis e Investigación. Madrid: Grupo Industrial de Artes Gráficas.

- Murillo, F (1999). La dirección escolar, Análisis e Investigación. CIDE. Madrid-España.
- Murillo, F. (coord.) (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Bogotá (Colombia): Convenio Andrés Bello.
- Naciones Unidas para la Educación y la Cultura UNESCO. (2004). Una educación de calidad para todos los jóvenes. Recuperado de http://www.ibe.unesco.org/publications/free_publications/educ_qualite_esp.pdf
- OCDE, (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Orellana, C. y Constantino, J. (2012) desarrollaron el trabajo titula: “Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011”. UNMSM. Lima- Perú.
- Orozco, J. (2008). Evaluación del desempeño para implementar mejoras de los procesos que generan valor agregado a nivel docente administrativo en centros educativos privados de Guatemala. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala.
- Ortiz, F. (2004). Diccionario de Metodología de la Investigación Científica. México: Limusa. 89
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.(6ª. Edición). Madrid: Gráficas Dehon.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions. of services quality. Journal of Retailing. 64.(1)
- Pérez, A. (2005). Liderazgo Administrativo centrado en los principios fundamentales vicentinos en las escuelas vicentinas de la ciudad capital de Guatemala (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Perrenoud, P. (2007).Diez nuevas competencias para enseñar. (5ª. Edición). España: Imprimeix.
- Quillahuaman, R. y Salgado, R. (2014). Tesis. Liderazgo de la plana jerárquica y la comunicación laboral con los docentes en la Institución Educativa de Aplicación Fortunato L. herrera de la ciudad del Cusco. UNSAAC- Cusco.
- Ramsden, P. (2007), Learning to Teach in Higher Education, Londres/Nueva York, Routledge Falmer.

- Real Academia Española (2001). Diccionario de la Real Academia Española. (22ª. Edición). Consultado en <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>.
- Rincón, J. (2005). Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas 2005 Apurímac –Perú. Tesis de maestría.
- Rivera, J. (2008). Importancia de la capacitación en el liderazgo a coordinadores para la motivación de los colaboradores (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, M. (2000). Con-vivencia, Escuela-Comunidad. ¿Un enlace posible? Estrategias para la Participación. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Novedades Educativas. Rodríguez, M., Álvarez, S. y Bravo, E. (2001). Coeficientes de Asociación. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Rueda, J. E. y Rueda, R. A. (2015), Liderazgo directivo y calidad de servicio educativo en las instituciones educativas de la Red N° 25 – UGEL 01– San Juan de Miraflores, Tesis:
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI revista –Vol. 1, N° 3, Julio. 247
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). “Emotional intelligence”. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sánchez, H. y Reyes, C., (1998). Metodología y diseños en la investigación científica aplicados a la psicología, educación y ciencias sociales. Lima. Primera reimpresión. Editorial Mantaro.
- Salkind, N. (1999). Métodos de Investigación. México: Prentice Hall.
- Sergiovanni, J. (1984). *Leadership and Excellence in Schooling*. Educational Leadership. Texas- EE.UU.
- Sevilla, J. (2002). Liderazgo. El balance entre poder y sabiduría. México: Pax.
- Soler, C. (2004). Reflexiones acerca del término competencias en la actividad docente. *Educación Médica Superior*. 18, (01). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000100005
- Stegmann, T. (2004). Antecedentes básicos de la evaluación de desempeño docente. Santiago (Chile): Corporación Educacional Cerro Navia, Fundación Sepec. Referencia electrónica, recuperado de

[http://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases_Psicologicas_del_MBE.p df](http://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf)

- Tardif, M. (2004). Los saberes del docente y su desarrollo profesional. Madrid, España. C.L.M.
- UMCE, (2006). Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima. Ministerio de Educación. Lima
- Universidad Internacional de Andalucía. (2008). Repensando la organización escolar. Crisis de legitimidad y nuevos desarrollos. España: Lavel. S.A.
- UNSAAC, (2016). Modelo Educativo de la Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco.
- UNSAAC, (2008) Resolución n° cu – 0202 – 2008 – UNSAAC. Propuesta de ingreso a la UNSAAC. Denominada “centro de estudios pre universitario-UNSAAC (CEPRU-UNSAAC).
- Vaillant, D. (2004). Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates. PREAL - Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe. N° 31.
- Vaillant, D. (2011). La escuela latinoamericana en busca de líderes pedagógicos. Educar. Vol. 47/2, 327-338 248
- Valencia, P. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Vanegas, P. (2006). Planificación Educativa. Bases Metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI. (1a. edición ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Vivanco, M. (2005). Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones. Chile: Salesianos S.A. 90. Wrigley, T. (2007). Escuelas para la esperanza. Una nueva agenda hacia la renovación. Madrid. MORATA.
- Zabalza, M. (2007). Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional (2a. ed.).España: NARCEA

ANEXOS

ANEXO 1. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

VALIDACION DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES
 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, 2018
 INVESTIGADOR: Br. Waldo Valenzuela Zea


DATOS DEL EXPERTO:
 2.1 Nombres y Apellidos: Eleazar Crucinta Ugarte
 2.2 Especialidad: Historia / Dr. en Educación
 2.3 Lugar y Fecha: Cusco 18 de octubre 2018
 2.4 Cargo e Institución donde Labora: Director de Departamento - Historia

| COMPONENTE | INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20 % | Regular 21-40 % | Bueno 41-60 % | Muy Bueno 61-80 % | Excelente 81-100% |
|------------|--------------------|--|----------------------|--------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| Forma | 1. REDACCIÓN | Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios | | | | | X |
| | 2. CLARIDAD | Está formulado con un lenguaje apropiado. | | | | | X |
| | 3. OBJETIVIDAD | Está expresado en conducta observable. | | | | X | |
| Contenido | 4. ACTUALIDAD | Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | | | | X | |
| | 5. SUFICIENCIA | Los ítems son adecuados en cantidad y claridad. | | | | | X |
| | 6. INTENCIONALIDAD | El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación. | | | | | X |
| Estructura | 7. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | X | |
| | 8. CONSISTENCIA | Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa. | | | | | X |
| | 9. COHERENCIA | Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables | | | | | X |
| | 10. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | | X |

OPINION DE APLICABILIDAD:
Excelente Procede Aplicarse

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:
 Procede a su aplicación.
 Debe corregirse.

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
 FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
 DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE HISTORIA

Dr. Eleazar Crucinta Ugarte
 Sello y Firma del Experto.
 DNI: 23907230

VALIDACION DE INSTRUMENTOS

- I. DATOS GENERALES
- 1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, 2018
- 1.2. INVESTIGADOR: Br. Waldo Valenzuela Zea
- DATOS DEL EXPERTO:
- 2.1 Nombres y Apellidos: *Francisco Medina Martinez*
- 2.2 Especialidad: *Historia - D.E. en Educación*
- 2.3 Lugar y Fecha: *Cusco; 18 de octubre 2018*
- 2.4 Cargo e Institución donde Labora: *Director de la escuela Profesional Historia*

| COMPONENTE | INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20 % | Regular 21-40 % | Bueno 41-60 % | Muy Bueno 61-80 % | Excelente 81-100% |
|------------|--------------------|--|----------------------|--------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| Forma | 1. REDACCIÓN | Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios | | | | X | |
| | 2. CLARIDAD | Está formulado con un lenguaje apropiado. | | | | X | |
| | 3. OBJETIVIDAD | Está expresado en conducta observable. | | | | X | |
| Contenido | 4. ACTUALIDAD | Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | | | | X | |
| | 5. SUFICIENCIA | Los ítems son adecuados en cantidad y claridad. | | | | | X |
| | 6. INTENCIONALIDAD | El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación. | | | | | X |
| Estructura | 7. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | X |
| | 8. CONSISTENCIA | Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa. | | | | X | |
| | 9. COHERENCIA | Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables | | | | X | |
| | 10. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | X | |

OPINION DE APLICABILIDAD:

Muy buena; puede aplicarse

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

- Procede a su aplicación.
- Debe corregirse.



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE HISTORIA

Francisco Medina Martinez
Sello y Firma del Experto:
DIRECTOR
DNI: 23903058

VALIDACION DE INSTRUMENTOS

- I. **DATOS GENERALES**
- 1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, 2018
- 1.2. INVESTIGADOR: Br. Waldo Valenzuela Zea
- DATOS DEL EXPERTO:
- 2.1 Nombres y Apellidos: *Juan Segismundo Durand Gorman*
- 2.2 Especialidad: *Psicología Educativa*
- 2.3 Lugar y Fecha: *Cusco, 18 de octubre del 2018*
- 2.4 Cargo e Institución donde Labora: *UNSAAC - Docente*

| COMPONENTE | INDICADORES | CRITERIOS | Deficiente 0-20 % | Regular 21-40 % | Buena 41-60 % | Muy Buena 61-80 % | Excelente 81-100% |
|------------|--------------------|--|----------------------|--------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| Forma | 1. REDACCIÓN | Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios | | | | | X |
| | 2. CLARIDAD | Está formulado con un lenguaje apropiado. | | | | | X |
| | 3. OBJETIVIDAD | Está expresado en conducta observable. | | | | | X |
| Contenido | 4. ACTUALIDAD | Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología. | | | | | X |
| | 5. SUFICIENCIA | Los ítems son adecuados en cantidad y claridad. | | | | | X |
| | 6. INTENCIONALIDAD | El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación. | | | | | X |
| Estructura | 7. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica. | | | | | X |
| | 8. CONSISTENCIA | Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa. | | | | | X |
| | 9. COHERENCIA | Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables | | | | | X |
| | 10. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. | | | | | X |

OPINION DE APLICABILIDAD:

Es apropiado puede proceder -

PROMEDIO DE VALORACIÓN: *9.5%*

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

- Procede a su aplicación.
 Debe corregirse.

Juan Durand Gorman
 Mgt. Ps. Juan Durand Gorman
 Sello y Firma del Experto.

DNI: 24486087

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS

CUESTIONARIO DE CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Señor estudiante, solicito responder las siguientes interrogantes con sinceridad. No existen respuestas correctas ni incorrectas, tan solo se quiere conocer su opinión. Marque:

1: Totalmente en desacuerdo

2: Moderadamente en desacuerdo

3: Ni desacuerdo ni acuerdo

4: Moderadamente de acuerdo

5: Fuertemente de acuerdo

| Nro. | Items | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | CEPRU-UNSAAC posee modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos (edificios, talleres, salas de informática, salas de dibujo, laboratorios, biblioteca, auditorio, zonas verdes, baños | | | | | |
| 2 | El campus de CEPRU-UNSAAC es suficiente para desarrollar su función y logra un ambiente y entorno agradables. | | | | | |
| 3 | Las instalaciones físicas de CEPRU-UNSAAC son cómodas, limpias, agradables y atractivas | | | | | |
| 4 | Los sitios donde se imparten clases son atractivos y ayudan a crear un ambiente acogedor y adecuado para el aprendizaje | | | | | |
| 5 | La presentación personal de los profesores se caracteriza por estar bien vestidos, limpio y aseados | | | | | |
| 6 | El personal administrativo está bien vestido y refleja una apariencia pulcra. | | | | | |
| 7 | La apariencia de las instalaciones físicas de CEPRU-UNSAAC está en armonía con el tipo de servicio (educación) que presta. | | | | | |
| 8 | El contenido programático de las asignaturas propuesto | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | por los profesores se lleva a cabo totalmente durante el semestre académico | | | | | |
| 9 | Los servicios complementarios de la educación (biblioteca, médico - odontológico, cafetería, secretaría) y horarios se prestan según lo prometido | | | | | |
| 10 | Cuando usted tiene problemas de tipo académico siente que la universidad es comprensiva y colaboradora para ayudarlo | | | | | |
| 11 | Cree que el servicio de educación que brinda CEPRU-UNSAAC es adecuado para el proceso de su formación profesional. | | | | | |
| 12 | Los horarios de clase, las fechas de entrega de notas, las actividades extracurriculares son cumplidos por los profesores en el tiempo que se ha programado | | | | | |
| 13 | El personal administrativo cumple los horarios de atención a estudiantes, la entrega de documentos, los horarios de servicio según lo previamente establecido. | | | | | |
| 14 | CEPRU-UNSAAC brinda respuesta a las solicitudes de la historia académica, certificaciones, constancias, actas, registros, notas, horarios, sin errores | | | | | |
| 15 | CEPRU-UNSAAC le da a conocer los servicios y horarios que presta (cafetería, biblioteca, gimnasio, etc.). | | | | | |
| 16 | Los profesores brindan una programación que dice cuándo se llevarán a cabo exactamente las diversas actividades (evaluaciones, exámenes, entrega de notas, etc.) | | | | | |
| 17 | Las solicitudes hechas al personal administrativo (certificaciones, constancias) son contestadas diligente y prontamente | | | | | |
| 18 | Los profesores realimentan las diversas actividades (evaluaciones y trabajos) e inquietudes con prontitud. | | | | | |
| 19 | El personal administrativo de CEPRU-UNSAAC está siempre dispuesto a ayudar a los estudiantes | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 20 | Los profesores de CEPRU-UNSAAC están dispuestos siempre para ayudar a los estudiantes | | | | | |
| 21 | El personal administrativo está demasiado ocupado para responder con prontitud las solicitudes de los estudiantes | | | | | |
| 22 | Los profesores están demasiado ocupados para responder con prontitud las solicitudes de los estudiantes. | | | | | |
| 23 | El personal administrativo posee los suficientes conocimientos para dar respuesta a las inquietudes de los estudiantes. | | | | | |
| 24 | Los profesores poseen un nivel suficiente y actualizado de conocimientos teóricos y prácticos | | | | | |
| 25 | Existe una comunicación fluida y de confianza entre profesores y estudiantes. | | | | | |
| 26 | Los profesores aclaran las dudas de los estudiantes | | | | | |
| 27 | Los profesores explican los conceptos con claridad suficiente | | | | | |
| 28 | Los profesores usan estrategias para aplicar los conocimientos teóricos a la realidad. | | | | | |
| 29 | Ante una equivocación del profesor (nota, conocimiento, trato) corrige su error. | | | | | |
| 30 | Las notas son asignadas por los profesores siguiendo únicamente criterios de objetividad. | | | | | |
| 31 | El personal administrativo realiza sus funciones bien y da respuesta acertada a sus inquietudes. | | | | | |
| 32 | El personal administrativo es atento y educado en el trato con los alumnos. | | | | | |
| 33 | Los profesores son atentos, educados y respetuosos al relacionarse con los estudiantes. | | | | | |
| 34 | CEPRU-UNSAAC apoya al personal administrativo para que realice bien su trabajo. | | | | | |
| 35 | CEPRU-UNSAAC brinda apoyo a los profesores para que realicen bien su trabajo docente | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 36 | CEPRU-UNSAAC brinda una atención individual a los estudiantes. | | | | | |
| 37 | El personal administrativo presta atención individualizada al estudiante cuando es requerida | | | | | |
| 38 | Cuando es necesaria y solicitada los profesores le dan atención individualizada al estudiante. | | | | | |
| 39 | El personal administrativo conoce las necesidades de los estudiantes. | | | | | |
| 40 | Los profesores conocen las necesidades de los estudiantes. | | | | | |
| 41 | CEPRU-UNSAAC muestra interés en el estudiante y los toma en cuenta en las decisiones, actividades, proyectos, diseño de lecturas. | | | | | |
| 42 | CEPRU-UNSAAC muestra un interés sincero en la formación integral y personal del estudiante. | | | | | |
| 43 | Los profesores se preocupan por el aprendizaje, motivan por la materia y fomentan la participación de los estudiantes. | | | | | |
| 44 | Los horarios de atención de las dependencias de CEPRU-UNSAAC (bibliotecas, cafetería) son cómodos para los estudiantes. | | | | | |
| 45 | Los horarios de clase son adecuados a las necesidades de los estudiantes. | | | | | |

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Trabajo de Investigación: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS

Señor estudiante, solicito responder las siguientes interrogantes con sinceridad. No existen respuestas correctas ni incorrectas, tan solo se quiere conocer su opinión.

Marque:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Moderadamente en desacuerdo
- 3: Ni desacuerdo ni acuerdo
- 4: Moderadamente de acuerdo
- 5: Fuertemente de acuerdo

| Nro. | Items | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | La CEPRU-UNSAAC posee modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos (edificios, talleres, salas de informática, salas de dibujo, laboratorios, biblioteca, auditorio, zonas verdes, baños) | | | X | | |
| 2 | El campus de la CEPRU-UNSAAC es suficiente para desarrollar su función y logra un ambiente y entorno agradables. | | X | | | |
| 3 | Las instalaciones físicas de la CEPRU-UNSAAC son cómodas, limpias, agradables y atractivas | | | | X | |
| 4 | Los sitios donde se imparten clases son atractivos y ayudan a crear un ambiente acogedor y adecuado para el aprendizaje | | | | | X |
| 5 | La presentación personal de los profesores se caracteriza por estar bien vestidos, limpio y aseados | X | | | | |
| 6 | El personal administrativo está bien vestido y refleja una apariencia pulcra. | | X | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|--|---|---|
| 7 | La apariencia de las instalaciones físicas de la CEPRU-UNSAAC está en armonía con el tipo de servicio (educación) que presta. | | | | | X | |
| 8 | El contenido programático de las asignaturas propuesto por los profesores se lleva a cabo totalmente durante el semestre académico | X | | | | | |
| 9 | Los servicios complementarios de la educación (biblioteca, médico - odontológico, cafetería, secretaría) y horarios se prestan según lo prometido | | | X | | | |
| 10 | Cuando usted tiene problemas de tipo académico siente que la universidad es comprensiva y colaboradora para ayudarle | | | | | | X |
| 11 | Cree que el servicio de educación que brinda la CEPRU-UNSAAC es adecuado para el proceso de su formación profesional. | | | | | X | |
| 12 | Los horarios de clase, las fechas de entrega de notas, las actividades extracurriculares son cumplidos por los profesores en el tiempo que se ha programado | | X | | | | |
| 13 | El personal administrativo cumple los horarios de atención a estudiantes, la entrega de documentos, los horarios de servicio según lo previamente establecido. | X | | | | | |
| 14 | La CEPRU-UNSAAC brinda respuesta a las solicitudes de la historia académica, certificaciones, constancias, actas, registros, notas, horarios, sin errores | | | X | | | |
| 15 | La CEPRU-UNSAAC le da a conocer los servicios y horarios que presta (cafetería, biblioteca, gimnasio, etc.). | | X | | | | |
| 16 | Los profesores brindan una programación que dice cuándo se llevarán a cabo exactamente las diversas actividades (evaluaciones, exámenes, entrega de notas, etc.) | | | | | | X |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 17 | Las solicitudes hechas al personal administrativo (certificaciones, constancias) son contestadas diligente y prontamente | X | | | |
| 18 | Los profesores realimentan las diversas actividades (evaluaciones y trabajos) e inquietudes con prontitud. | | | | |
| 19 | El personal administrativo de la CEPRU-UNSAAC está siempre dispuesto a ayudar a los estudiantes | | X | | |
| 20 | Los profesores de la CEPRU-UNSAAC están dispuestos siempre para ayudar a los estudiantes | | X | | |
| 21 | El personal administrativo está demasiado ocupado para responder con prontitud las solicitudes de los estudiantes | | | | X |
| 22 | Los profesores están demasiado ocupados para responder con prontitud las solicitudes de los estudiantes. | | | X | |
| 23 | El personal administrativo posee los suficientes conocimientos para dar respuesta a las inquietudes de los estudiantes. | X | | | |
| 24 | Los profesores poseen un nivel suficiente y actualizado de conocimientos teóricos y prácticos | | | | X |
| 25 | Existe una comunicación fluida y de confianza entre profesores y estudiantes. | | | | X |
| 26 | Los profesores aclaran las dudas de los estudiantes | X | | | |
| 27 | Los profesores explican los conceptos con claridad suficiente | | X | | |
| 28 | Los profesores usan estrategias para aplicar los conocimientos teóricos a la realidad. | | | X | |
| 29 | Ante una equivocación del profesor (nota, conocimiento, trato) corrige su error. | | | X | |
| 30 | Las notas son asignadas por los profesores siguiendo únicamente criterios de objetividad. | | | | X |
| 31 | El personal administrativo realiza sus funciones bien y da respuesta acertada a sus inquietudes. | | | | X |
| 32 | El personal administrativo es atento y educado en el trato con los alumnos. | | X | | |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 33 | Los profesores son atentos, educados y respetuosos al relacionarse con los estudiantes. | X | | | |
| 34 | La CEPRU-UNSAAC apoya al personal administrativo para que realice bien su trabajo. | | X | | |
| 35 | La CEPRU-UNSAAC brinda apoyo a los profesores para que realicen bien su trabajo docente | | X | | |
| 36 | La CEPRU-UNSAAC brinda una atención individual a los estudiantes. | | | X | |
| 37 | El personal administrativo presta atención individualizada al estudiante cuando es requerida | X | | | |
| 38 | Cuando es necesaria y solicitada los profesores le dan atención individualizada al estudiante. | | X | | |
| 39 | El personal administrativo conoce las necesidades de los estudiantes. | | | | X |
| 40 | Los profesores conocen las necesidades de los estudiantes. | | | X | |
| 41 | La CEPRU-UNSAAC muestra interés en el estudiante y los toma en cuenta en las decisiones, actividades, proyectos, diseño de lecturas. | | X | | |
| 42 | La CEPRU-UNSAAC muestra un interés sincero en la formación integral y personal del estudiante. | | X | | |
| 43 | Los profesores se preocupan por el aprendizaje, motivan por la materia y fomentan la participación de los estudiantes. | X | | | |
| 44 | Los horarios de atención de las dependencias de la CEPRU-UNSAAC (bibliotecas, cafetería) son cómodos para los estudiantes. | | X | | |
| 45 | Los horarios de clase son adecuados a las necesidades de los estudiantes. | | | X | |

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) colega:

Previo un cordial saludo, deseo invitarle a responder el presente cuestionario, parte de un estudio de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del LIDERAZGO DIRECTIVO, no hay respuestas buenas ni malas, solo interesa tu respuesta franca y sincera. Para contestar solo tienes que escribir una X dentro del recuadro. Colega, agradezco su tiempo y colaboración.

En el siguiente listado de afirmaciones seleccione la opción que mejor describa la situación. No existen respuestas correctas ni incorrectas, tan solo se quiere conocer su opinión. Marque:

1: Totalmente en desacuerdo

2: Moderadamente en desacuerdo

3: Ni desacuerdo ni acuerdo

4: Moderadamente de acuerdo

5: Fuertemente de acuerdo

| 1 | Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. | | | | | |
| 2 | Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, | | | | | |
| 3 | Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos | | | | | |
| 4 | Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. | | | | | |
| 5 | Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos | | | | | |
| 6 | Gestiona la calidad de los procesos administrativos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas. | | | | | |
| 7 | Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor administrativa, bienestar institucional y proyección social. | | | | | |
| 8 | Los estamentos de la comunidad educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación. | | | | | |
| 9 | Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes y administrativos para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas. | | | | | |
| 10 | Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua. | | | | | |
| 11 | Dirige la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales | | | | | |
| 12 | Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de una sana convivencia | | | | | |
| 13 | Gestiona la información que produce la I.E. y la emplea como insumo en la toma de decisiones en favor de la mejora institucional. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 14 | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de logro. | | | | | |
| 15 | Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la Institución Educativa. | | | | | |

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Trabajo de investigación: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES:

Estimado (a) colega:

Previo un cordial saludo, deseo invitarle a responder el presente cuestionario, parte de un estudio de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del LIDERAZGO DIRECTIVO, no hay respuestas buenas ni malas, solo interesa tu respuesta franca y sincera. Para contestar solo tienes que escribir una X dentro del recuadro. Colega, agradezco su tiempo y colaboración.

En el siguiente listado de afirmaciones seleccione la opción que mejor describa la situación. No existen respuestas correctas ni incorrectas, tan solo se quiere conocer su opinión. Marque:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Moderadamente en desacuerdo
- 3: Ni desacuerdo ni acuerdo
- 4: Moderadamente de acuerdo
- 5: Fuertemente de acuerdo

| | Afirmaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. | X | | | | |
| 2 | Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, | | | | | X |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 3 | Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos | X | | | |
| 4 | Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. | | X | | |
| 5 | Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos | | X | | |
| 6 | Gestiona la calidad de los procesos administrativos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas. | | | | X |
| 7 | Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor administrativa, bienestar institucional y proyección social. | X | | | |
| 8 | Los estamentos de la comunidad educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación. | | | X | |
| 9 | Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes y administrativos para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas. | | X | | |
| 10 | Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua. | | | | X |
| 11 | Dirige la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales | | | X | |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|--|--|---|
| 12 | Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de una sana convivencia | | X | | | |
| 13 | Gestiona la información que produce la I.E. y la emplea como insumo en la toma de decisiones en favor de la mejora institucional. | | | | | X |
| 14 | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de logro. | X | | | | |
| 15 | Soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la Institución Educativa. | | | | | X |

Gracias

ANEXO 4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, 2018

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPOTESIS Y VARIABLES | VARIABLES |
|--|---|---|---|
| <p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Existe relación entre Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar la relación entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018.</p> | <p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018.</p> | <p>a. Variable de estudio 1: Liderazgo Directivo</p> <p>b. Variable de estudio 2: Calidad de servicios educativos</p> |
| <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿Cuál es el nivel de Liderazgo del Director en</p> | <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>a) Describir el nivel de Liderazgo del Director en</p> | <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>a) El nivel de Liderazgo del Director en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de</p> | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?</p> <p>c) ¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones del Liderazgo del Director con las dimensiones de calidad de servicios educativos en el centro de estudios</p> | <p>el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018</p> <p>b) Describir el nivel de calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018</p> <p>Determinar el nivel de relación de las dimensiones del Liderazgo del Director con las dimensiones de la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la</p> | <p>San Antonio Abad del Cusco, es baja</p> <p>b) El nivel de calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es regular</p> <p>c) Existe relación entre las dimensiones del Liderazgo del Director con las dimensiones de la calidad de servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018</p> | |
|--|---|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018?. | Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018 | |
|--|--|--|

| JUSTIFICACION | METODO | UNIVERSO POBLACION Y MUESTRA |
|--|---|--|
| El presente trabajo permitiría mostrar los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación | <p>ENFOQUE DE INVESTIGACION Cuantitativa</p> <p>ALCANCE DE INVESTIGACIÓN Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental transversal, correlacional.</p> | <p>POBLACION Docentes del CEPRU-UNSAAC</p> <p>MUESTRA: N = 140</p> $n = \frac{Z_{(1-\alpha/2)}^2 * Npq}{N(\varepsilon)^2 + Z_{(1-\alpha/2)}^2 * pq}$ <p>n = 70</p> <p>TECNICAS Y INSTRUMENTOS Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>METODO ESTADÍSTICO Se utilizó la prueba de Chi Cuadrado Tau-b de Kendall.</p> |

