

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

**Maestría en Gestión y Dirección de las Instituciones de la
Educación**



**RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE LIDERAZGO DOCENTE Y LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, SEGÚN LOS
ESTUDIANTES DE CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS
PRODUCTIVOS SELECCIONADOS, AREQUIPA 2016.**

Tesis presentada por la Bachiller:

Anahua Iquiapaza, Susy Juana

Para optar el Grado Académico de:

**Maestro en Gestión y Dirección de las
Instituciones de la educación**

Asesora:

Dra. Hurtado Mazeyra, Alejandra Lucía

Arequipa – Perú

2018

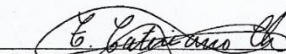
LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DEL BORRADOR DE TESIS

DE LA: Bachiller SUSY JUANA ANAHUA IQUIAPAZA

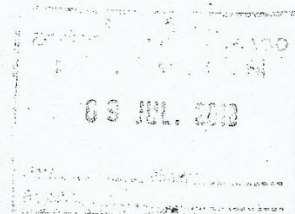
TITULO: "RELACION ENTRE EL TIPO DE LIDERAZGO DOCENTE Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE CENTROS EDUCATIVOS TECNICO PRODUCTIVOS SELECCIONADOS, AREQUIPA-2016".

FECHA: 9 DE JULIO DEL 2018

Visto nuevamente el Borrador de Tesis presentado por la Bachiller antes mencionada, se constata que a subsanado las observaciones realizadas con anterioridad, por lo que se le da el dictamen APROBATORIO; puede proceder a sustentar su trabajo de investigación, salvo mejor parecer.



Dra. Tatiana Cateriano Chávez
Profesora de la Escuela de
Postgrado de la UCSM





DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS



Arequipa, marzo 16 de 2018

Señor Doctor.
HUGO TEJADA PRADELL
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM
Presente.-

De mi mayor consideración:
Saludándolo cordialmente hago de su conocimiento el dictamen solicitado sobre el Borrador de Tesis:

"RELACION ENTRE EL TIPO DE LIDERAZGO DOCENTE Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS SELECCIONADOS, AREQUIPA 2016 ".

Presentado por la Bachiller **SUSY JUANA ANAHUA IQUIAPAZA** para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión y Dirección de las Instituciones Educativas.

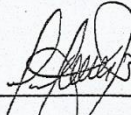
Se señalan las siguientes observaciones:

- La numeración de las páginas es correlativa y se inicia en la primera página de la Introducción.
- Resumen colocar mínimo 7 palabras clave
- Incluir Marco Teórico y Metodología después de la Introducción
- En las caratulas colocar Maestro y Borrador de Tesis.
- Revisar ortografía y redacción detenidamente de todo el documento.

Se otorga el DICTAMEN APROBADO previa atención de las observaciones.

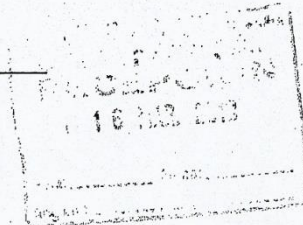
Sin otro particular, le reitero las muestras de estima y consideración personal.

Atentamente,



Dra. Nicolá Verónica Nieto Bolaños

Docente EPG



**DICTAMEN DE PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

TITULO: RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE LIDERAZGO DOCENTE Y LA CALIDAD DE LOS
SERVICIOS EDUCATIVOS, SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE CENTROS
EDUCATIVOS TÉCNICO PRODUCTIVOS SELECCIONADOS, AREQUIPA 2016

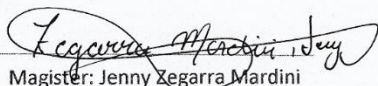
GRADUANDO: SUSY JUANA ANAHUA IQUIAPAZA

FECHA : Arequipa, 09 de Julio del 2018

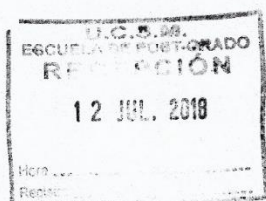
Revisado el presente Proyecto de Tesis, amerita otorgarle:

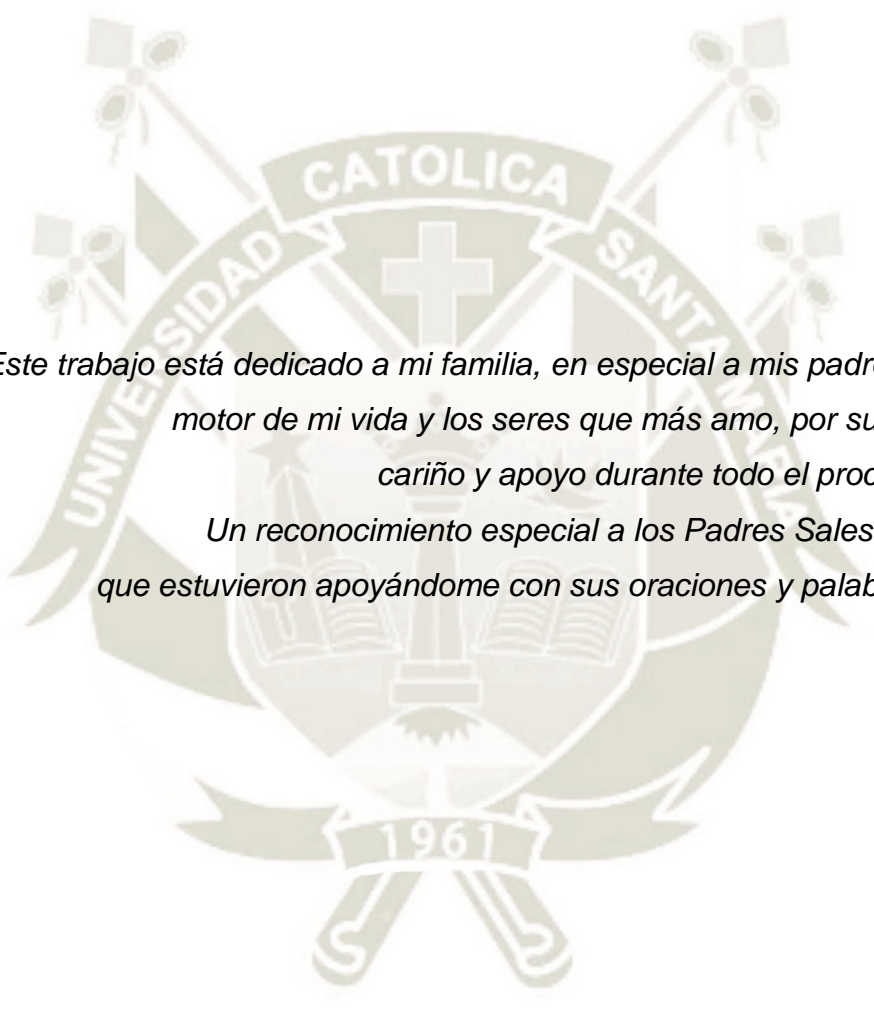
DICTAMEN APROBATORIO.

Atentamente,



Magister: Jenny Zagarra Mardini



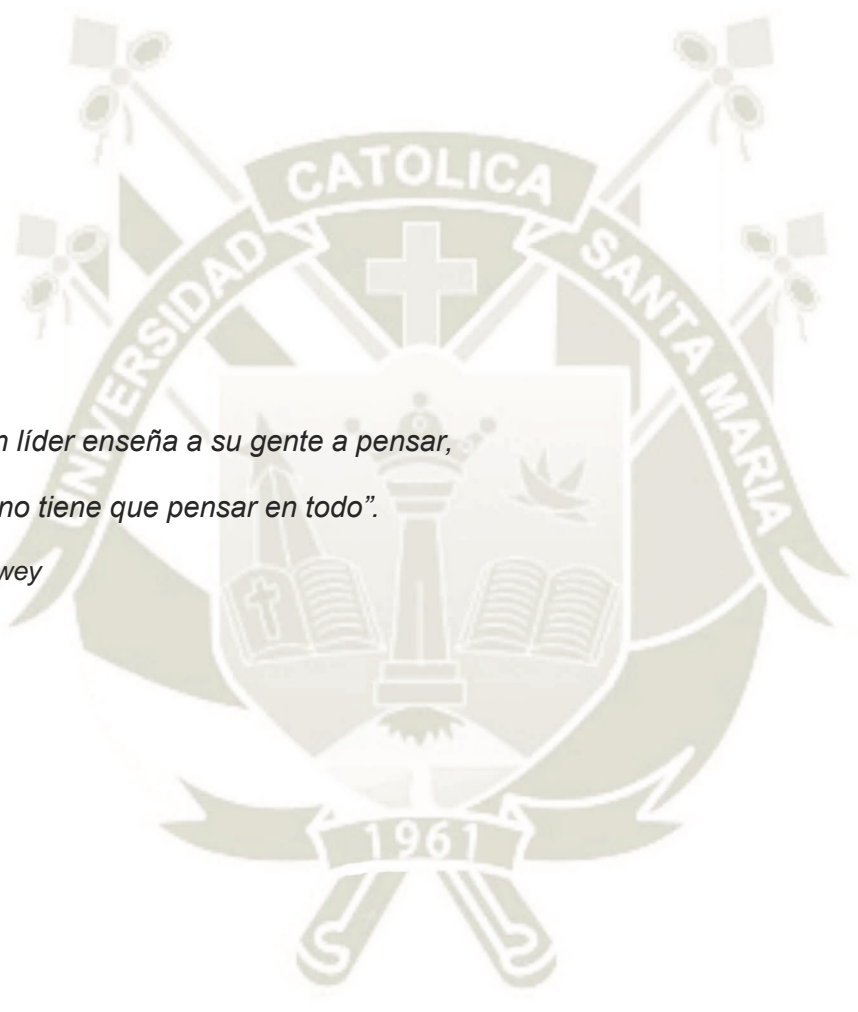


Este trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mis padres, que son el motor de mi vida y los seres que más amo, por su comprensión, cariño y apoyo durante todo el proceso formativo.

Un reconocimiento especial a los Padres Salesianos, amigos, que estuvieron apoyándome con sus oraciones y palabras de aliento.

*“El líder mediocre ordena, el buen líder explica,
el líder superior demuestra, pero el mejor líder inspira”.*

William Arthur Ward



*“Un gran líder enseña a su gente a pensar,
pues él no tiene que pensar en todo”.*

John Dewey

*“A veces creemos que lo que hemos logrado es sólo una gota en el océano,
pero sin ella el océano estaría incompleto”*

Madre Teresa de Calcuta

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO ÚNICO: RESULTADOS	01
1. Población encuestada	02
2. Características de la población encuestada	04
3. Tipo de liderazgo de los docentes	08
4. Calidad de los servicios educativos	09
5. Relación del liderazgo docente en la calidad del servicio educativo	13
DISCUSIÓN Y COMENTARIOS	49
CONCLUSIONES	52
SUGERENCIAS	53
PROPUESTA	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	
ANEXO N° 01: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.	
ANEXO N° 02: SISTEMATIZACIÓN DE DATOS SOBRE LA EDAD Y SEXO DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA.	
ANEXO N° 03: SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DEL TEST DE LIDERAZGO DOCENTE.	
ANEXO N° 04: SISTEMATIZACIÓN DE DATOS SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.	
ANEXO N° 05: GLOSARIO DE TÉRMINOS.	

RESUMEN

El estudio titula, relación entre el tipo de liderazgo docente y la calidad de los servicios educativos, según los estudiantes de Centros Educativos Técnico Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa, 2016, el cual es producto de nuestro interés por solucionar uno de los problemas coyunturales en este tipo de instituciones, la disminución de la demanda del servicio y la deserción.

El objetivo principal es determinar la relación que existe entre el liderazgo docente y la calidad de los servicios educativos percibido por los estudiantes de los centros educativos técnico productivos, Guamán Poma, José Olaya y Don Bosco, todos de la provincia de Arequipa.

Como hipótesis planteamos que el estilo de liderazgo que emplean los docentes de los CETPROs influye significativamente en la calidad del servicio educativo, y además, que los estudiantes consideren de mediana calidad los servicios que otorgan dichas instituciones.

La metodología aplicada para la recopilación, registro y procesamiento de los datos fue mediante la técnica del cuestionario, usando como instrumentos las encuestas aplicadas a los estudiantes.

Las conclusiones a las que hemos llegado son: que el liderazgo docente es mayormente de tipo transaccional, bajo la clasificación estudiada por Bernard Bass, que ayuda mucho en el desarrollo de los aprendizajes, especialmente en estudiantes que todavía no han formado su personalidad y tienen comportamientos infantiles. La relación entre el tipo de liderazgo y la percepción de la calidad de los servicios educativos no existe de forma directa. La única relación significativa, obtenida por la prueba estadística de chi cuadrado es la del liderazgo Laissez – Faire y la percepción de la calidad de los servicios educativos, que significa en otras palabras que la ausencia del liderazgo del docente sí afecta en la percepción de la calidad de los servicios educativos.

Finalmente, planteamos algunas sugerencias, expresando nuestra posición respecto a lo que se debería hacer para superar los problemas que se exponen.

Creemos que en la actualidad, lo más importante es lograr que los docentes comprendan que uno de los principales retos es lograr un liderazgo en el aula que ayude al estudiante a desarrollar las habilidades necesarias para su desarrollo integral, ello implica en algunos casos romper paradigmas y cambiar de actitud.

Palabras clave: Liderazgo, calidad del servicio educativo y educación técnica.



ABSTRACT

The study entitled, relationship between the type of teacher leadership and the quality of educational services, according to students of schools selected productive technical of the city of Arequipa, 2016, which It is a product of our interest in solving one of the problems of short-term in this type of institutions, the reduction of the demand for the service and desertion.

The main objective is to determine the relationship between teacher leadership and the quality of educational services perceived by the students of the schools production technician, Guaman Poma, José Olaya and Don Bosco, all from the province of Arequipa.

The hypotheses propose that the leadership style used by teachers of the CETPROs significantly influences the quality of the education service, and in addition, that students consider medium quality services which provide such institutions.

The methodology applied for the gathering, registration and data processing was using the technique of the questionnaire, surveys applied to students to be used as instruments.

The conclusions that we have reached are: teaching leadership is largely transactional type, under the classification designed by Bernard Bass, which helps a lot in the development of learning, especially in students who have not yet formed their personality and children's behavior. The relationship between the type of leadership and the perception of the quality of educational services there directly. The only significant relationship, obtained by the statistical test of chi square is Laissez - Faire leadership and the perception of the quality of educational services, which means in other words that the absence of leadership from the teacher if affects in the perception of the quality of educational services.

Finally, we propose some suggestions, expressing our position on what should be done to overcome the problems that are exposed. We believe that today, the most important thing is to achieve that teachers understand that one of the main

challenges is to achieve leadership in the classroom that will help students develop the skills necessary for their integral development, this implies in some cases break the paradigms and change of attitude.

Key words: Leadership, quality educational service and technical education.



INTRODUCCIÓN

Se ha elegido como tema de investigación LA RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE LIDERAZGO DOCENTE Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS PRODUCTIVOS SELECCIONADOS DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2016, en razón de que existen estudiantes que deciden abandonar los estudios técnicos aparentemente porque no se logró cubrir sus expectativas.

Es sabido de que el docente puede influir en la percepción de la calidad del servicio educativo de sus estudiantes mediante su buen o mal desempeño y llegar a que decidan no seguir con sus estudios por el mismo docente, pero ¿qué tan significativa es esa influencia en el estudiante?

Al desarrollar este trabajo de investigación, se pretende dar respuesta a la relación que hay entre el liderazgo docente cuando la institución no cumple en proporcionar los recursos mínimos necesarios en la prestación del servicio y el efecto que esto tiene en cuanto a la percepción que tienen los estudiantes al momento de recibir este servicio. Porque podría ser uno de los motivos por los cuales los estudiantes que se encontraban o se encuentran estudiando, abandonen sus estudios.

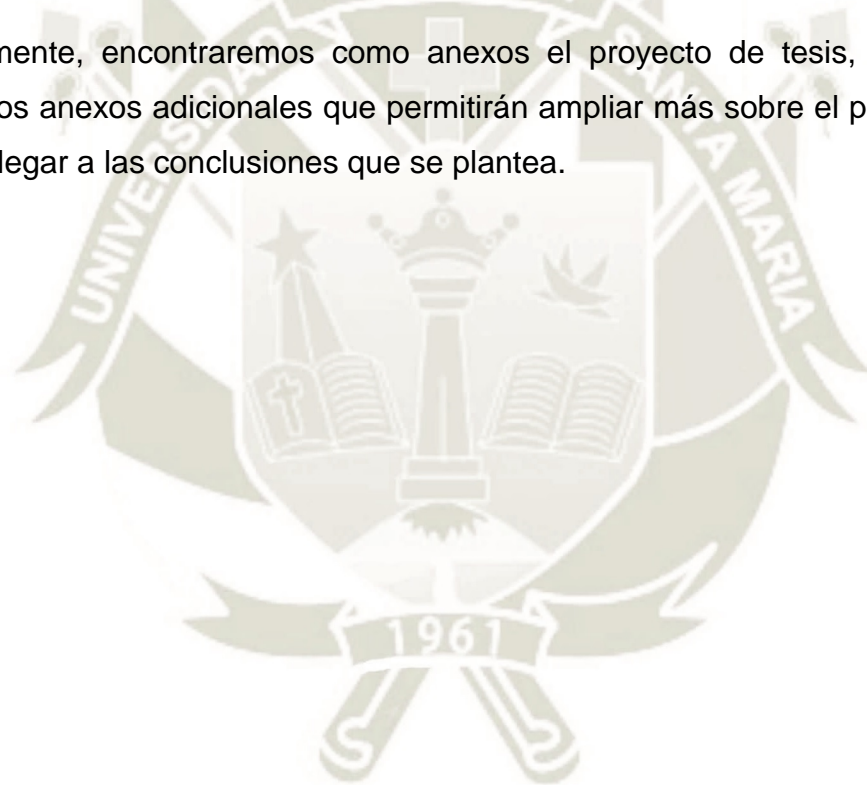
Las instituciones educativas técnicas materia de estudio, en este caso CETPROs, ofrecen servicios de capacitación a personas que oscilan entre las edades de 14 a 70 años, por ello resulta importante conocer su percepción con relación a la calidad de los servicios educativos que reciben, en vista de que en la mayoría de casos, son ellos los que toman la decisión de solicitar el servicio o de prescindir del mismo, rescatando, que conocer esta apreciación permitirá mejorar la oferta del mismo.

Este estudio es pertinente en vista de que responde a un problema actual de coyuntura nacional, en el que la demanda del servicio de capacitación técnica ha ido disminuyendo cada vez más en estos últimos diez años. Para la gestión de la institución el problema podría estar en el docente, estudiante y la oferta educativa; para el docente probablemente es la gestión de la institución y el estudiante; y para el estudiante, en la gestión de la institución y el docente, pero ¿qué opina el estudiante al respecto?

El cuerpo de la tesis contiene el capítulo de resultados, debidamente analizado e interpretado. Estos datos nos permitirán determinar el modelo de liderazgo que presentan los docentes de los CETPROs seleccionados de la ciudad de Arequipa y cómo éste está relacionado con la calidad de los servicios percibidos por los estudiantes.

Acompañando al capítulo tenemos la propuesta de mejora en base al taller de liderazgo transformacional, elaborado considerando los lineamientos que se manejan en los Centros Educativos Técnico Productivos. Es importante recalcar que todo cambio es un proceso que requiere compromiso y no se logrará si los participantes no están motivados para ello.

Finalmente, encontraremos como anexos el proyecto de tesis, las matrices y algunos anexos adicionales que permitirán ampliar más sobre el proceso seguido para llegar a las conclusiones que se plantea.



CAPÍTULO ÚNICO: RESULTADOS

En esta parte vamos a presentar los resultados del trabajo de campo realizado, respecto a las dos variables que hemos considerado, como variable independiente, el tipo de liderazgo y la variable dependiente: calidad del servicio educativo. También vamos a analizar los resultados de cada uno de los indicadores trabajados, que en el caso de la variable tipo de Liderazgo hemos considerado el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire y para la variable dependiente: Gestión, Formación, Recursos, Alianzas estratégicas y Resultados e impacto.

Después se procederá a analizar la relación de las variables, para probar la hipótesis propuesta, utilizando la prueba estadística de Chi cuadrado.

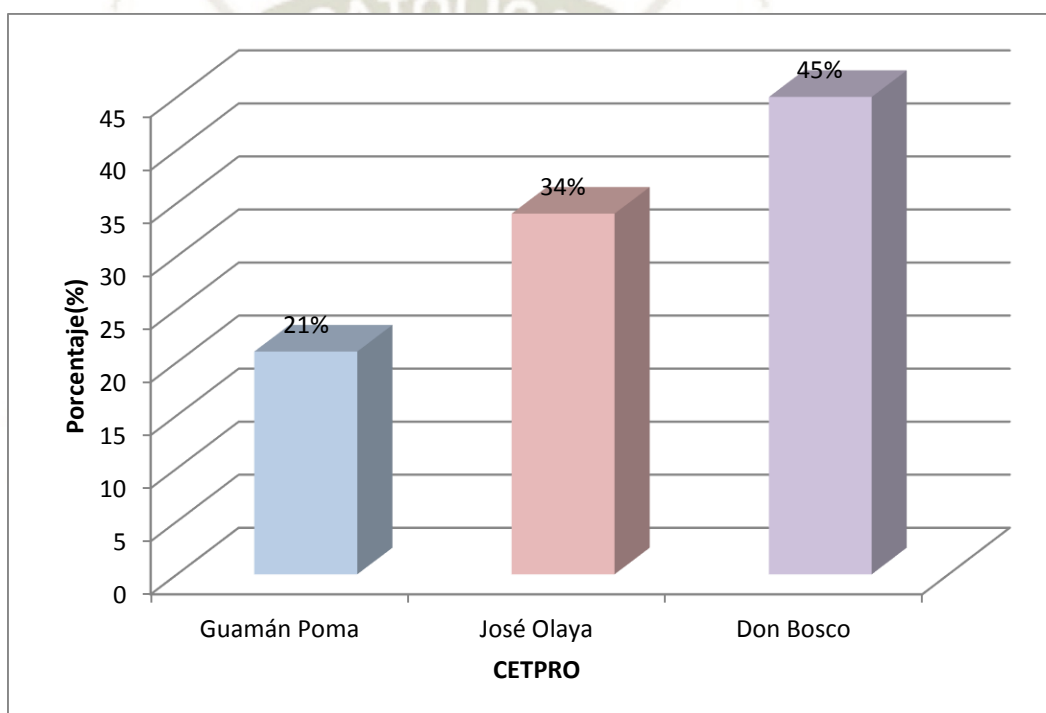
1. POBLACIÓN ENCUESTADA

TABLA N° 01
CANTIDAD DE ESTUDIANTES ENCUESTADOS

CETPRO	N°	%
Guamán Poma	57	21
José Olaya	93	34
Don Bosco	126	45
TOTAL	276	100

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 01



Fuente: Elaboración propia

La Tabla y gráfico N° 01 muestran que el 45% de los estudiantes pertenecen al Centro Educativo Técnico Productivo Don Bosco, mientras que el 21% pertenecen al CETPRO Guamán Poma.

La educación técnica que se imparte en los CETPROs es de carácter modular y terminal, lo que genera que al finalizar cada módulo se retiren alumnos y al siguiente ingresen nuevos alumnos. Sin embargo en el análisis realizado a los tres CETPROS, se observa que en el CETPRO Don Bosco, a pesar de esta situación, tiene una mayor cantidad de alumnos y alumnas.

Las respuestas a esta diferencia serían, por la ubicación, prestigio ya ganado y por la antigüedad.

El CETPRO Don Bosco tiene aproximadamente 30 años y se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Arequipa.

El CETPRO Guamán Poma, está en el mercado educativo, aproximadamente 18 años y está ubicado en Porvenir Miraflores y el CETPRO José Olaya tiene una antigüedad aproximada de 12 años y se encuentra ubicado en la parte alta de Cayma.



2. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA

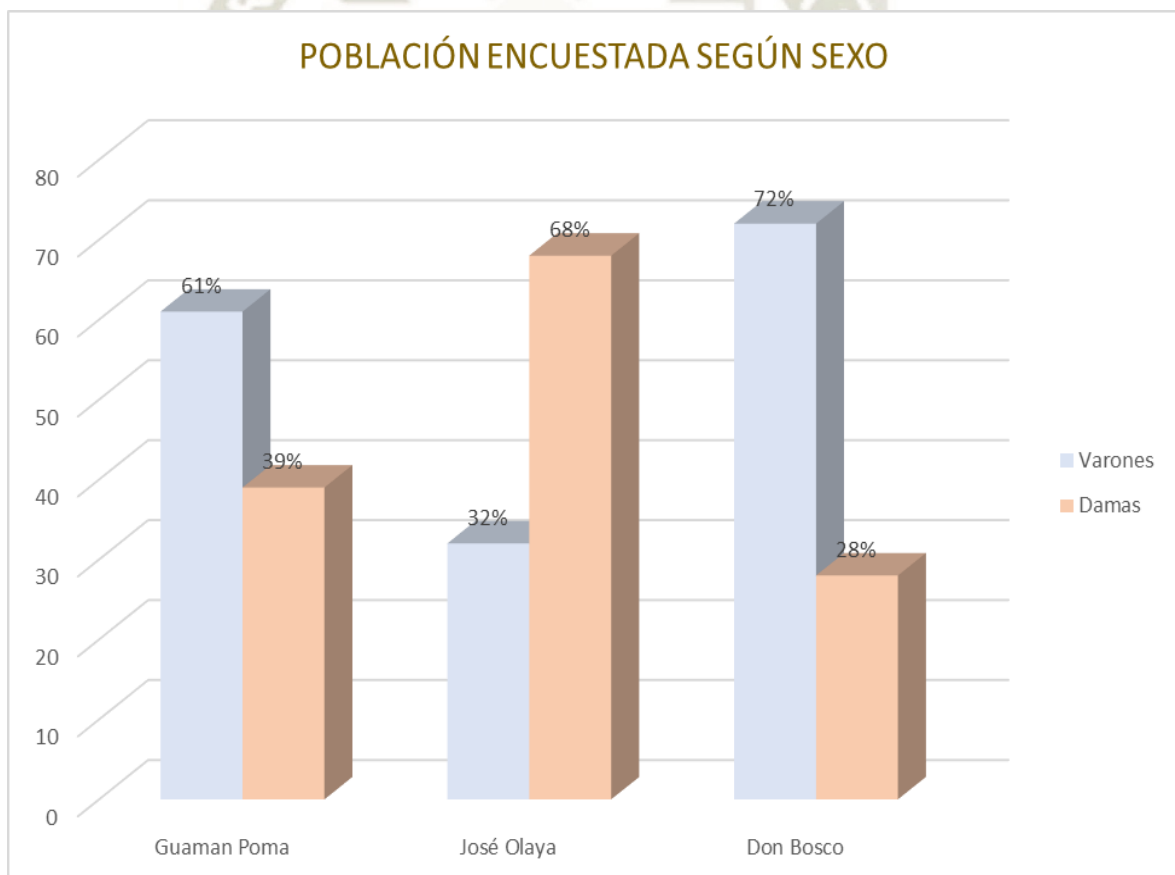
Los datos obtenidos sobre la población en las encuestas aplicadas, están referidos al sexo y la edad, tal como detallamos a continuación:

TABLA N° 02
SEXO DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS

SEXO	Guamán Poma		José Olaya		Don Bosco	
	F	%	F	%	F	%
Masculino	35	61%	30	32%	91	72%
Femenino	22	39%	63	68%	35	28%
Total	57	100%	93	100%	126	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 02



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 02 nos muestra que en el CETPRO Don Bosco y Guamán Poma predomina la población masculina y en el CETPRO José Olaya, la población femenina.

El gráfico N° 02 muestra que el 57% de los estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos son de sexo masculino, mientras que el 43% son de sexo femenino. Se ha observado, que en la oferta educativa no se hace ninguna discriminación por razón de sexo y edad. También se observa que en los CETPROs en donde existe más varones que damas, existen especialidades que son de la preferencia de los varones, no así en el CETPRO José Olaya, en donde existen más especialidades relacionadas a la preferencia de las damas.



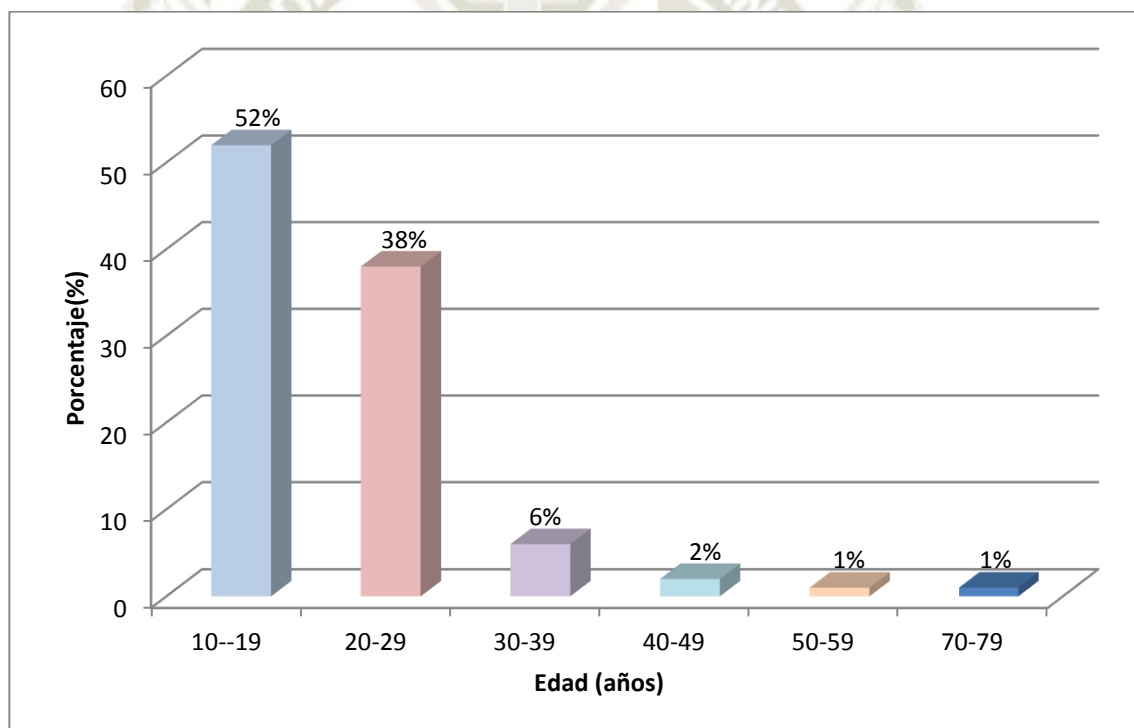
TABLA N° 03

EDAD DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS

Edad /(años)	Guamán Poma		José Olaya		Don Bosco		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
10-19	27	47%	67	72%	50	40%	144	52.2%
20-29	24	42%	9	10%	75	59%	108	39.0%
30-39	5	9%	10	11%	1	1%	16	5.8%
40-49	1	2%	5	5%	0	0%	6	2.2%
50-59	0	0%	1	1%	0	0%	1	0.4%
70-79	0	0%	1	1%	0	0%	1	0.4%
Total	57	100%	93	100%	126	99%	276	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 03

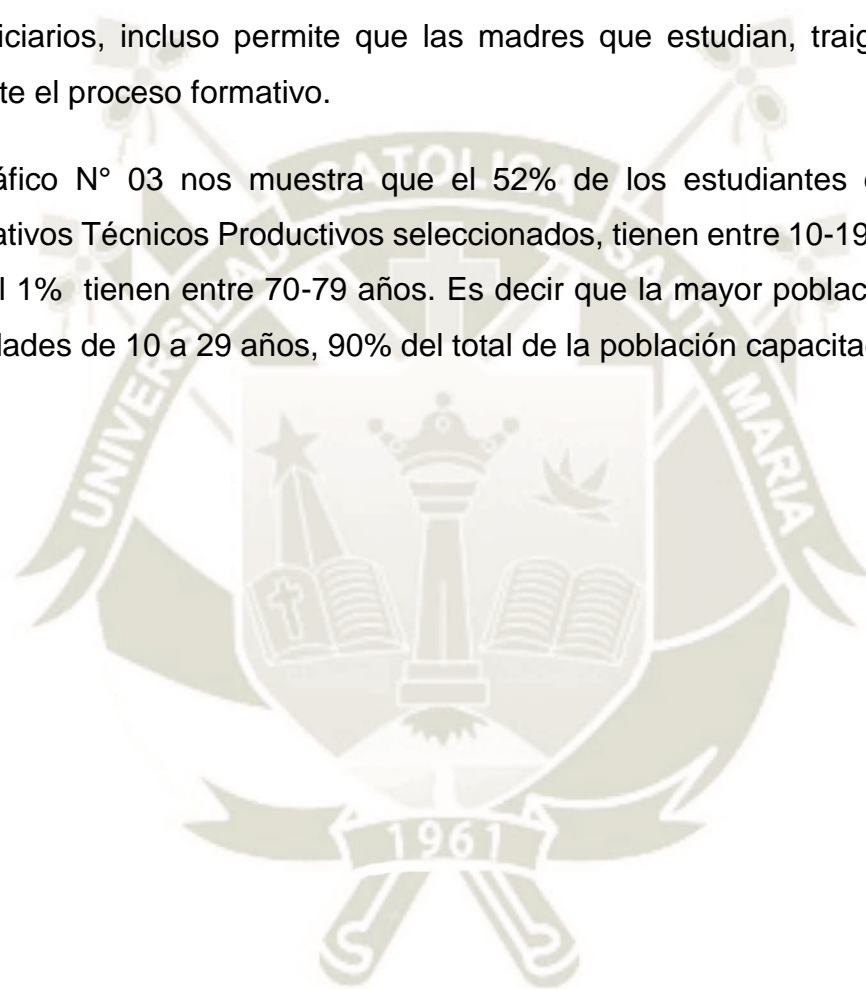


Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 03 nos muestra la distribución por edad y por CETPRO de la población encuestada, en donde observamos que la mayor cantidad de la población más joven, incluso adolescente está en el CETPRO José Olaya, seguido del CETPRO Don Bosco. El CETPRO José Olaya mantiene convenios con las instituciones públicas para capacitar a los adolescentes y jóvenes en edad de riesgo, los fines de semana, por ello tiene la población más joven, pero también la de mayor edad.

En el caso del CETPRO Don Bosco, la población que recibe tiene la característica de haber culminado sus estudios de educación básica regular y el sistema de enseñanza requiere una mayor permanencia en las instalaciones del centro lo que impide en alguna medida, que las personas que ya laboran, puedan cumplir con las exigencias de la institución. En el caso del CETPRO Guamán Poma, tiene la apertura necesaria para dar las facilidades de capacitación a las personas que ya laboran, por ello acomoda sus horarios de acuerdo a la disponibilidad de sus beneficiarios, incluso permite que las madres que estudian, traigan a sus hijos durante el proceso formativo.

El gráfico N° 03 nos muestra que el 52% de los estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos seleccionados, tienen entre 10-19 años, mientras que el 1% tienen entre 70-79 años. Es decir que la mayor población oscila entre las edades de 10 a 29 años, 90% del total de la población capacitada.



3. TIPO DE LIDERAZGO DE LOS DOCENTES

TABLA N° 04

TIPOS DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LOS DOCENTES, SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE CETPROS

Liderazgo	CETPRO Guaman Poma		CETPRO José Olaya		CETPRO Don Bosco		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Transformacional								
Nulo	0	0%	0	0%	2	1%	2	1%
En algunos aspectos	4	7%	4	4%	12	10%	20	7%
En la mayoría de aspectos	14	25%	29	31%	43	34%	86	31%
Optimo	39	68%	60	65%	69	55%	168	61%
Transaccional								
En algunos aspectos	7	12%	14	15%	15	12%	36	13%
En la mayoría de aspectos	50	88%	79	85%	111	88%	240	87%
Laissez - Faire								
En algunos aspectos	34	60%	55	59%	27	21%	116	42%
En la mayoría de aspectos	23	40%	38	41%	99	79%	160	58%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 04 muestra que el 61% de los estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos consideran que sus docentes tienen un nivel de liderazgo transformacional óptimo; el 87%, que es un porcentaje muy importante de estudiantes, considera al docente con un liderazgo transaccional en la mayoría de aspectos y el 58% un liderazgo Laissez- faire en la mayoría de aspectos.

También podemos observar que en el CETPRO Guamán Poma y José Olaya, los estudiantes perciben un liderazgo transformacional y transaccional relativamente alto, comparado con el liderazgo Laissez – faire, lo que indicaría un mayor acompañamiento del docente en el proceso formativo y en el CETPRO Don Bosco el liderazgo transformacional es menor al porcentaje percibido por los estudiantes con respecto al liderazgo transaccional y laissez – faire; un grupo importante de estudiantes sienten que al docente no le importa lo que ellos hagan o dejen de hacer, liderazgo ausente.

4. CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

TABLA N° 05
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS
POR INDICADOR, SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE CETPROS

Indicadores de calidad	CETPRO Guaman Poma		CETPRO José Olaya		CETPRO Don Bosco		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Gestión								
Con deficiencias	0	0%	4	4%	18	14%	22	8%
Calidad media	17	30%	28	30%	52	42%	97	35%
Calidad deseada	40	70%	61	66%	56	44%	157	57%
Alianzas								
Con deficiencias	12	21%	28	30%	38	30%	78	28%
Calidad media	28	49%	38	41%	60	48%	126	46%
Calidad deseada	17	30%	27	29%	28	22%	72	26%
Formación								
Con deficiencias	2	3%	3	4%	15	12%	20	7%
Calidad media	17	30%	17	18%	53	42%	87	32%
Calidad deseada	38	67%	73	78%	58	46%	169	61%
Recursos								
Con deficiencias	4	7%	0	0%	18	14%	22	8%
Calidad media	15	26%	12	13%	49	39%	76	27%
Calidad deseada	38	67%	81	87%	59	47%	178	65%
Resultados								
Con deficiencias	5	8%	10	11%	17	13%	32	12%
Calidad media	18	32%	39	42%	41	33%	98	35%
Calidad deseada	34	60%	44	47%	68	54%	146	53%
TOTAL	57		93		126		276	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 05 muestra que el 57% de los estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos consideran que la gestión educativa tiene una calidad deseada, el 46% cree que las alianzas externas son de calidad media, el 61% considera que la formación educativa tiene la calidad deseada, respecto a los recursos que les ofrecen, el 65% considera que es de la calidad que ellos desean, mientras que el 53% cree que los resultados e impacto tienen también la calidad deseada.

A nivel de CETPRO Guamán Poma y José Olaya, podemos observar que los resultados son muy satisfactorios en la percepción de la calidad en la gestión, Formación y recursos, pero no en las alianzas, consideramos que estos resultados

se deben a la infraestructura y la cantidad de alumnos que tienen (son menos que los estudiantes del CETPRO Don Bosco), lo que hace que la formación sea más personalizada. En el caso del CETPRO Don Bosco en los 5 factores analizados se refleja que sólo en el indicador resultados ha obtenido más del 50%, ello por el reconocimiento que ha obtenido a nivel regional (prestigio) y las encuestas muestran un claro descuido en los otros indicadores analizados, no sólo en la formación. Lo que podría de alguna manera influir en la percepción de la calidad del servicio.

La calidad del servicio educativo ha sido definida en muchos casos en términos cuantitativos, sin embargo se tendrá una mayor apreciación de la misma, si la analizamos en términos cualitativos. A nivel educativo se considera como el nivel óptimo esperado en el proceso del aprendizaje. Pero en la calidad no sólo interviene el docente y estudiante, existen varios elementos que ayudarán a lograr el resultado esperado. Los Indicadores de calidad, fueron seleccionados en base al EFQM, en la parte que es aplicable.

Por lo tanto en los CETPROs Guamán Poma y José Olaya se observa que la calidad del servicio, superó la media. En el Caso del CETPRO Don Bosco se percibe una calidad un poco menos de la media.

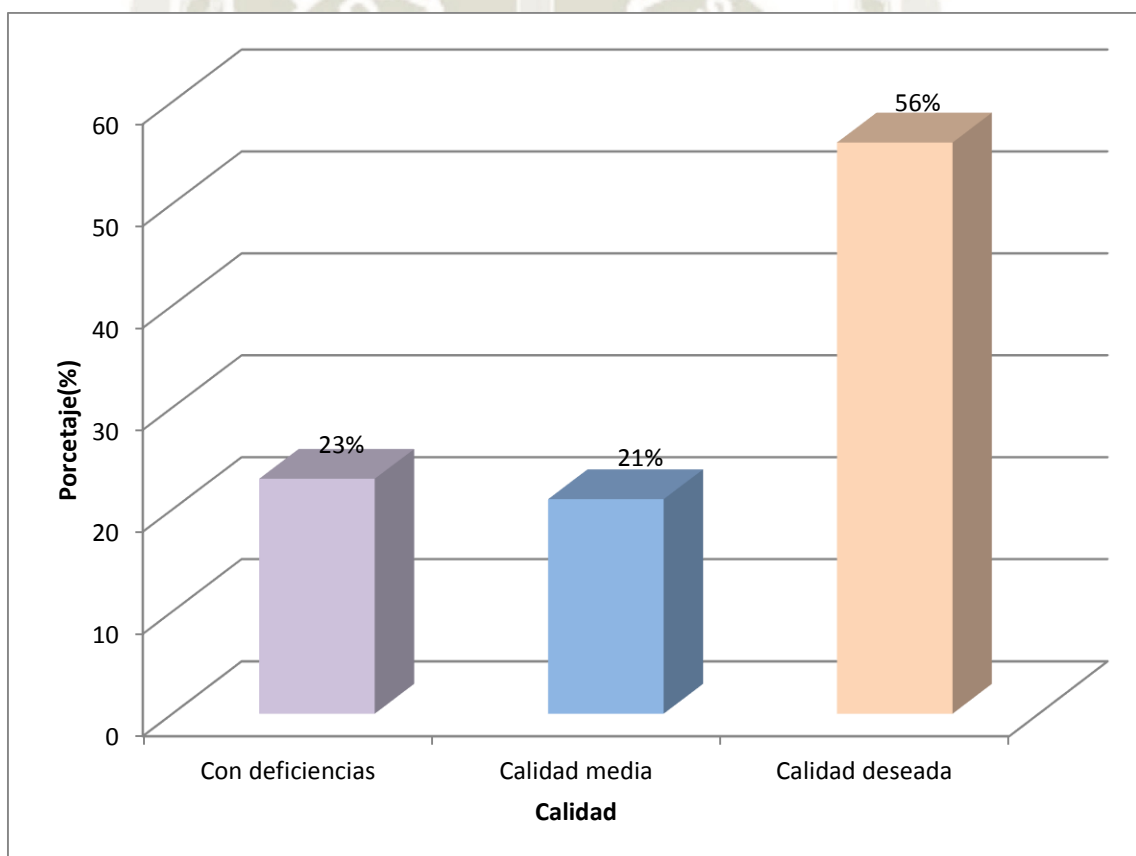
TABLA N° 06

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Indicadores de calidad	CETPRO Guaman Poma		CETPRO José Olaya		CETPRO Don Bosco		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Con deficiencias	10	17%	10	11%	42	33%	62	23%
Calidad media	10	18%	17	18%	32	25%	59	21%
Calidad deseada	37	65%	66	71%	52	42%	155	56%
TOTAL	57	100%	93	100%	126	101%	276	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 04

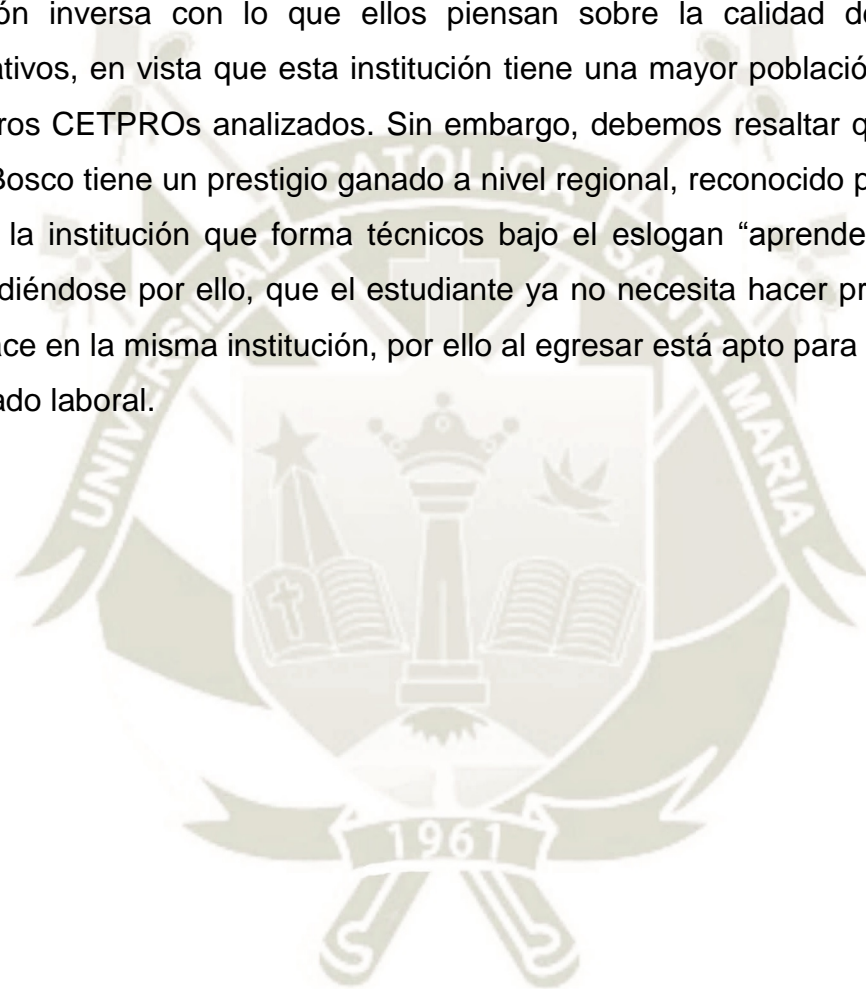


Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 06 y gráfico N° 04, muestran que el 56% de los estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos seleccionados, consideran que la percepción de la calidad de los servicios educativos es la deseada, mientras que el 21% que los servicios educativos son de calidad media.

El CETPRO Guamán Poma y José Olaya tienen un porcentaje superior al 60% en este aspecto, mientras que el CETPRO Don Bosco, si bien es cierto es un porcentaje importante en relación a los parámetros establecidos, éste no supera el 50%. Lo que indica que los indicadores analizados han influido significativamente en este resultado.

Podemos decir que la cantidad de alumnos del CETPRO Don Bosco está en una relación inversa con lo que ellos piensan sobre la calidad de los servicios educativos, en vista que esta institución tiene una mayor población en relación a los otros CETPROs analizados. Sin embargo, debemos resaltar que el CETPRO Don Bosco tiene un prestigio ganado a nivel regional, reconocido por empresarios como la institución que forma técnicos bajo el eslogan “aprender produciendo”, entendiéndose por ello, que el estudiante ya no necesita hacer prácticas, porque las hace en la misma institución, por ello al egresar está apto para insertarse en el mercado laboral.



5. RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DOCENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

Se habla mucho sobre la influencia que tiene el docente en cómo el estudiante percibe la calidad educativa. Se considera que si el liderazgo es negativo el resultado de la misma, también será negativo y viceversa. A continuación analizaremos la relación de cada tipo de liderazgo, según la teoría de Bernard Bass con cada indicador de calidad.

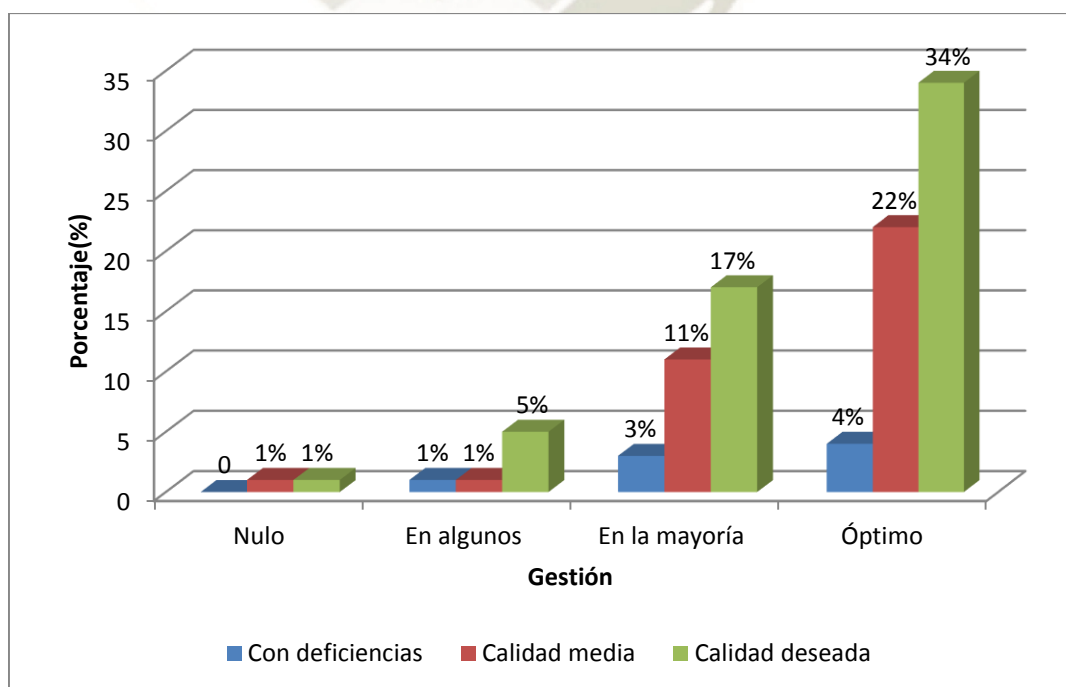
TABLA N° 07
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Gestión	Liderazgo Transformacional								TOTAL	
	Nulo		En algunos		En la mayoría		Óptimo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	0	0	2	1	9	3	11	4	22	8
Calidad media	1	1	3	1	31	11	62	22	97	35
Calidad deseada	1	1	15	5	46	17	95	34	157	57
TOTAL	2	2	20	7	86	31	168	60	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=5.31 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 05



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 07 y gráfico N° 05, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=5.31$) muestra que el liderazgo transformacional del docente y la percepción de la gestión institucional no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 34% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que los docentes tienen liderazgo transformacional óptimo creen que la gestión educativa tiene la calidad deseada.

Una de las respuestas a este resultado, es que la gestión institucional de los tres CETPROs analizados, es realizada por personal de dirección y administrativo, los docentes no se involucran directamente en la gestión, los planes son elaborados por el equipo de gestión, que en la mayoría de CETPROs, no están relacionados directamente con el proceso formativo de los estudiantes.

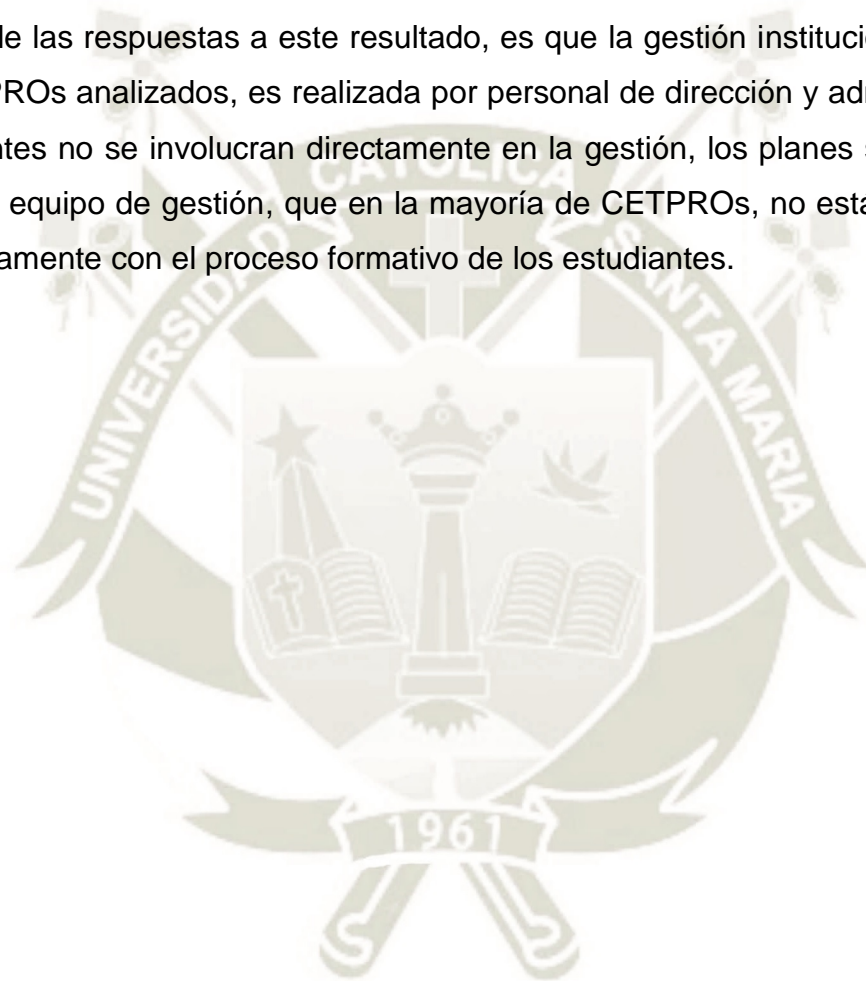


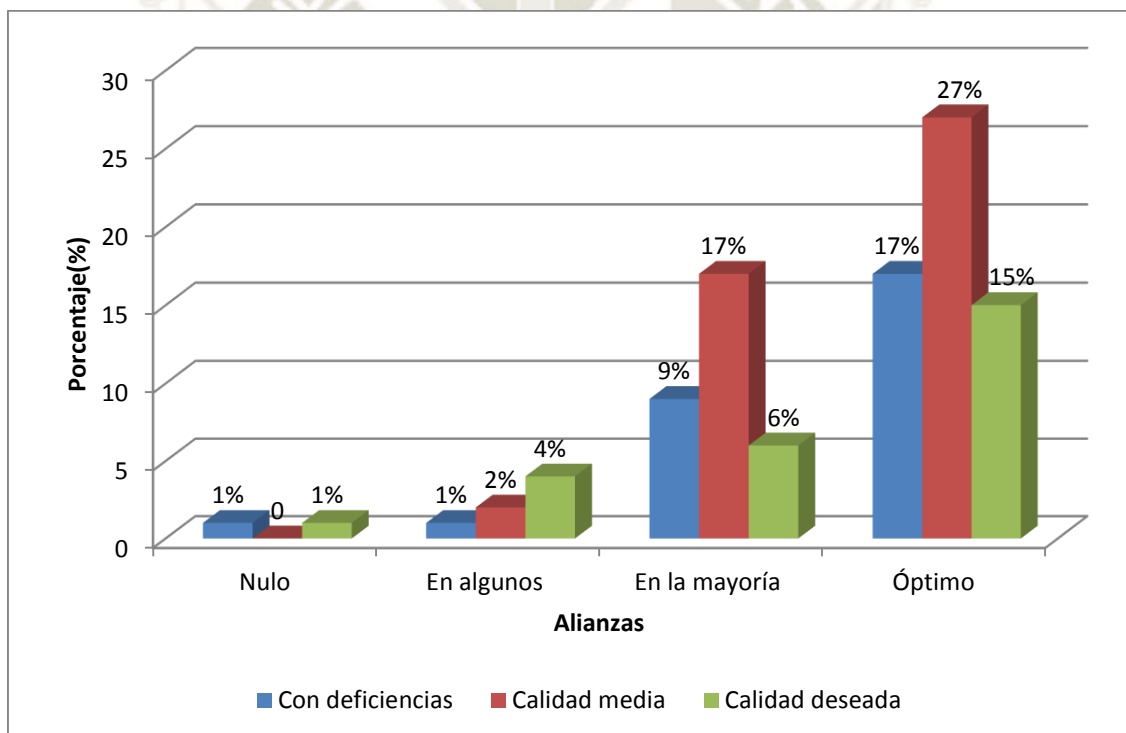
TABLA N° 08
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE Y
LAS ALIANZAS EXTERNAS

Alianzas	Liderazgo Transformacional								TOTAL	
	Nulo		En algunos		En la mayoría		Óptimo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	1	1	3	1	24	9	50	17	78	28
Calidad media	0	0	6	2	46	17	74	27	126	46
Calidad deseada	1	1	11	4	16	6	44	15	72	26
TOTAL	2	2	20	7	86	32	168	59	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=13.65 \quad P<0.05$$

GRÁFICO N° 06



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 8 y gráfico N° 06, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=13.65$) muestran que el liderazgo transformacional del docente y las alianzas externas presentaron relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 27% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que los docentes tienen liderazgo transformacional óptimo creen que las alianzas externas son de calidad media.

El 80% de docentes de los CETPROs analizados, se encuentran laborando como empresarios o técnicos en el mercado laboral, lo que fortalece la enseñanza técnica y ayuda a la actualización del proceso formativo y la colocación de los estudiantes en el mercado laboral. Por ello consideramos, que se justifica la relación que existe entre el liderazgo transformacional (crecimiento personal) con las alianzas externas, de capacitación, colocación laboral, entre otras. El docente no se compromete en la gestión de las alianzas externas, por ello el porcentaje bajo, obtenido.



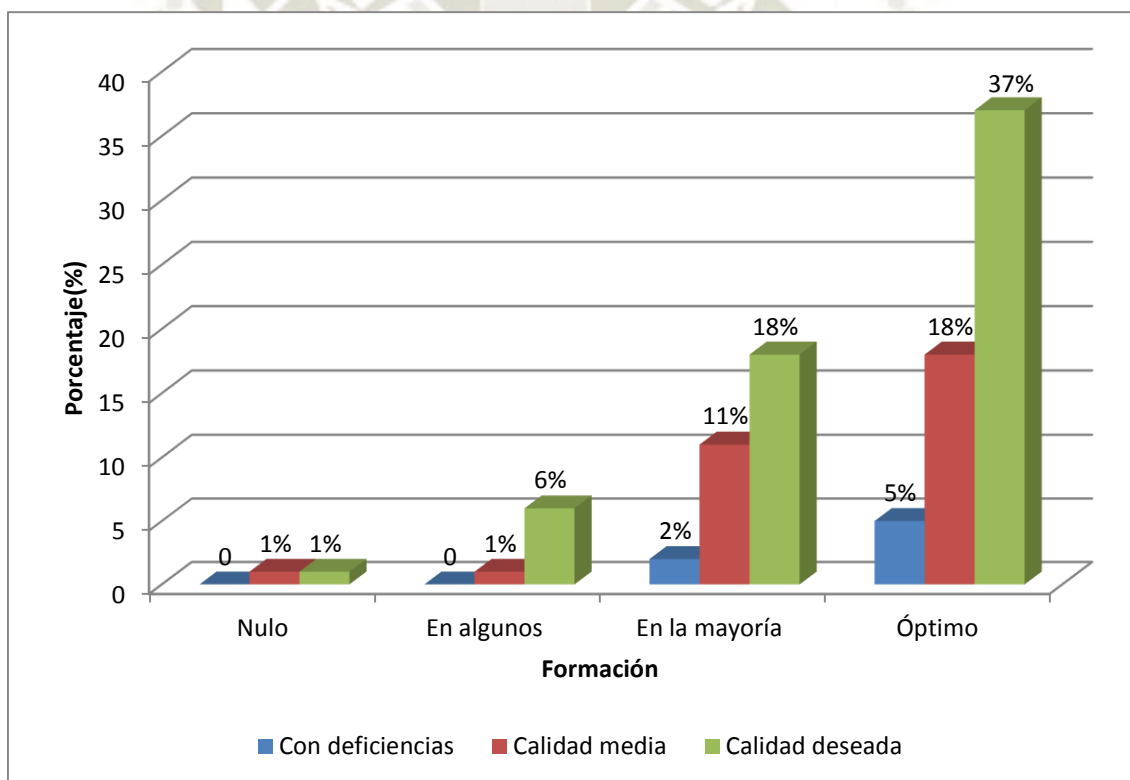
TABLA N° 09
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE Y LA FORMACIÓN EDUCATIVA

Formación	Liderazgo Transformacional								TOTAL	
	Nulo		En algunos		En la mayoría		Óptimo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	0	0	0	0	7	2	13	5	20	7
Calidad media	1	1	4	1	30	11	52	18	87	32
Calidad deseada	1	1	16	6	49	18	102	37	169	61
TOTAL	2	2	20	7	86	31	168	60	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=4.57 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 07



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 9 y gráfico N° 07, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=4.57$) muestran que el liderazgo transformacional del docente y la formación no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 37% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que los docentes tienen liderazgo

transformacional óptimo creen que la formación académica tiene la calidad deseada.

Al conseguir este resultado, observamos que no existe relación entre el liderazgo transformacional con la formación, en vista que a pesar de no tener este tipo de liderazgo, el estudiante percibe que la calidad de la formación está dentro de lo que él espera. Consideramos, que uno de los factores es que el docente debe ser líder, independiente al tipo de liderazgo que ejerza y el estudiante lo acepta. El estudiante adolescente, no tiene la necesidad de colocarse en el mercado laboral, lo que sí sucede con las personas mayores de edad, aún no tiene responsabilidades y la madurez necesaria para poder determinar, si el liderazgo del docente es el ideal o no. La población mayoritaria está en el rango de 10 a 19 años, muchos de ellos asisten porque los padres los obligaron y aceptan las condiciones de la educación técnica recibida.

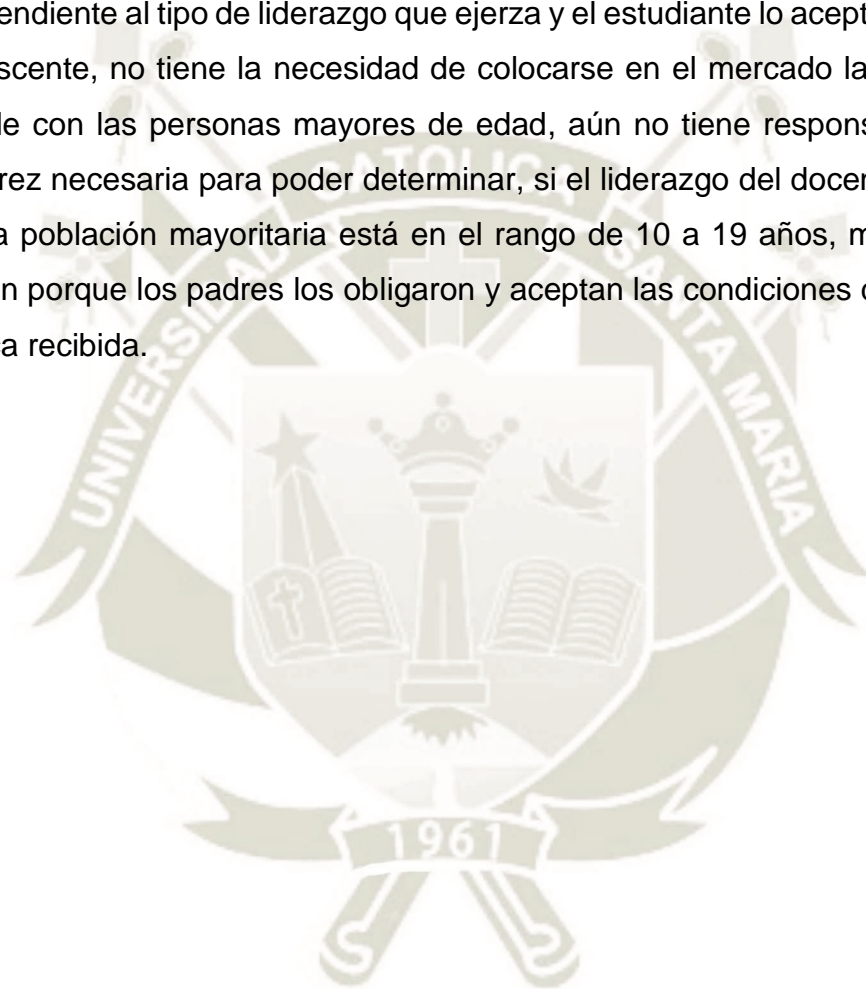


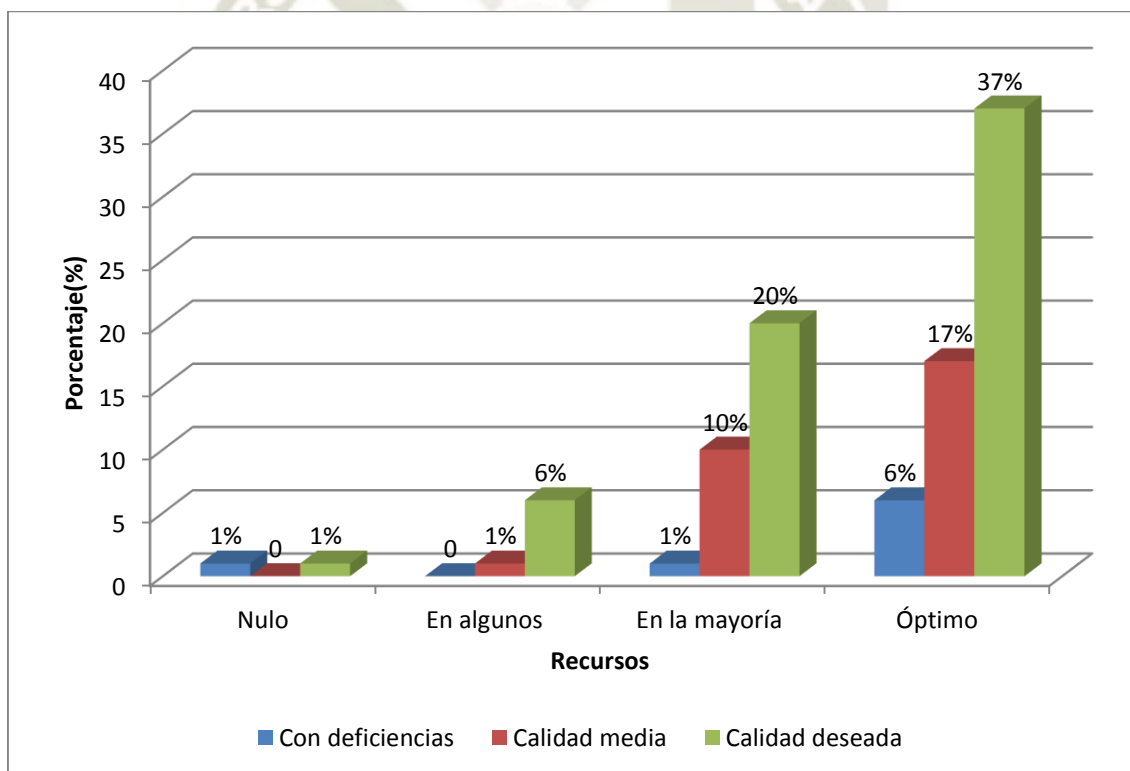
TABLA N° 10
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE Y
LOS RECURSOS EDUCATIVOS

Recursos	Liderazgo Transformacional								TOTAL	
	Nulo		En algunos		En la mayoría		Óptimo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	1	1	0	0	4	1	17	6	22	8
Calidad media	0	0	1	1	27	10	48	17	76	28
Calidad deseada	1	1	19	6	55	20	103	37	178	64
TOTAL	2	2	20	7	86	31	168	60	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=16.17 \quad P<0.05$$

GRÁFICO N° 08



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 10 y gráfico N° 08, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=16.17$) muestran que el liderazgo transformacional del docente y los recursos presentaron relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 37% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que los docentes tienen liderazgo transformacional óptimo creen que los recursos institucionales tienen la calidad deseada.

Observamos que en la mayoría de CETPROs, como parte de la formación, se organiza grupos de trabajo para realizar el mantenimiento de los equipos y máquinas. La parte de la gestión del material para desarrollar los proyectos productivos, también el docente se ve comprometido, ya que el estudiante provee estos materiales y es el docente quien le ayuda en su administración.

De esta manera se podría justificar la relación encontrada, pese a que la gestión de los recursos es de manejo institucional y no del docente.

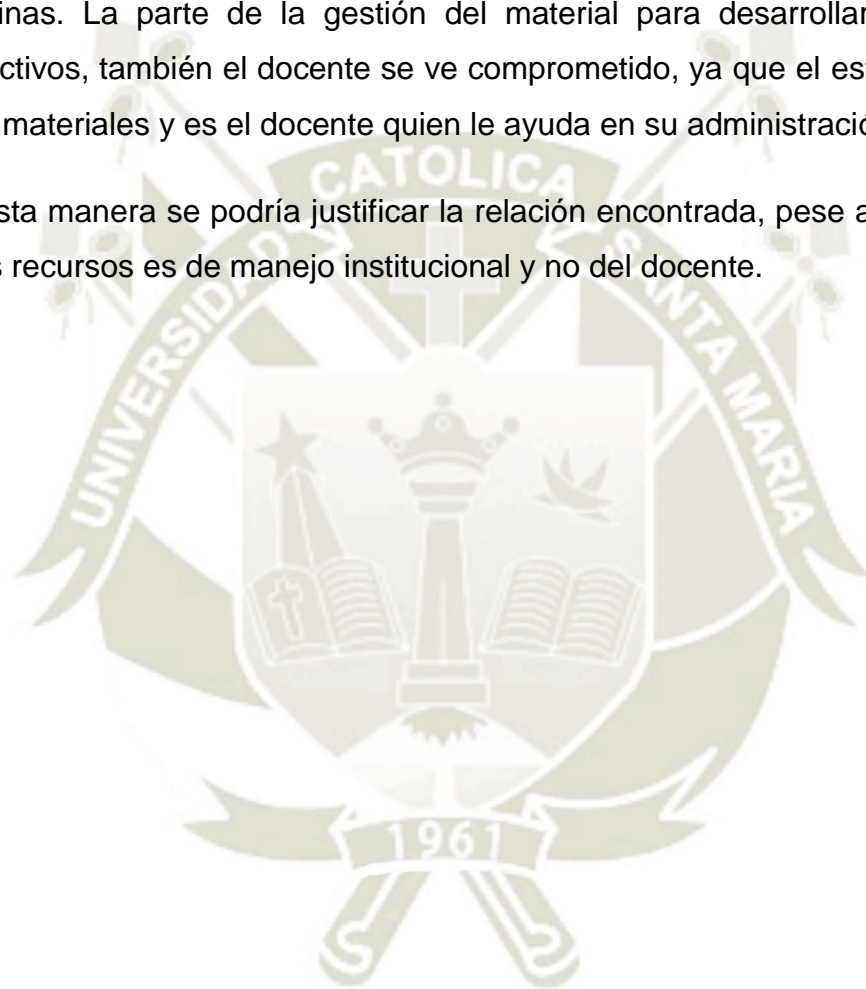


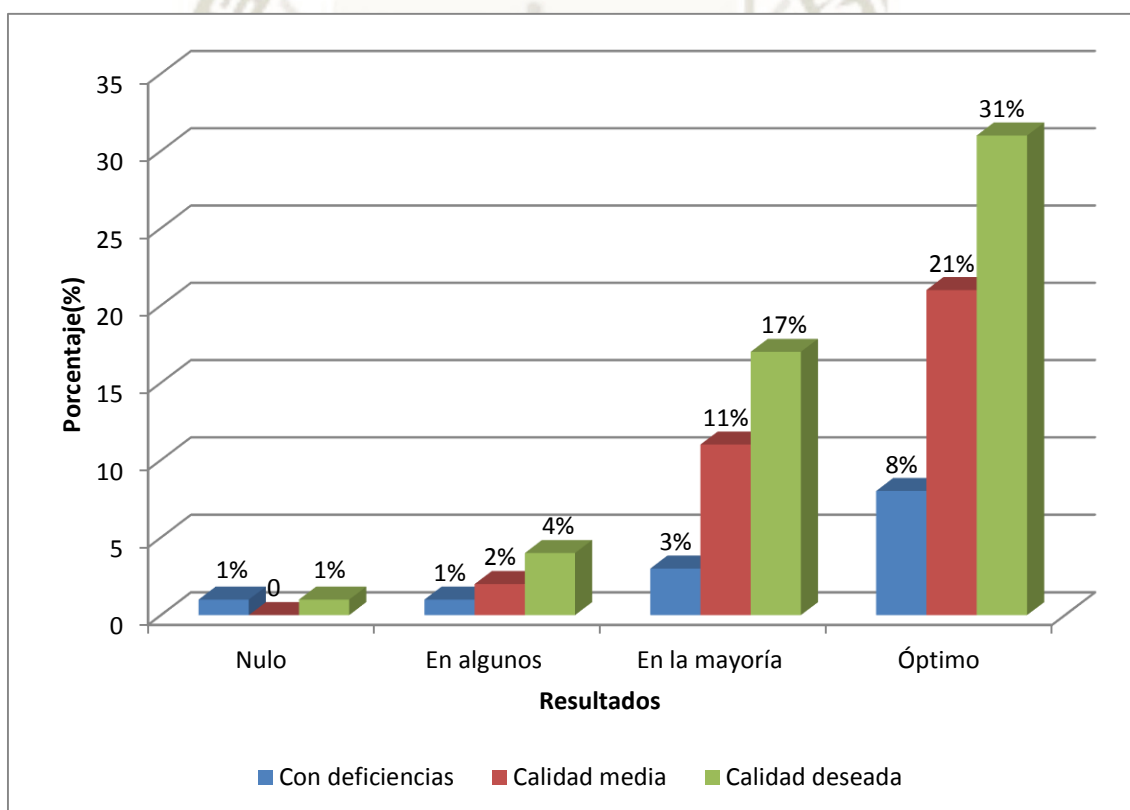
TABLA N° 11
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE Y
LOS RESULTADOS E IMPACTO EDUCATIVO

Resultados	Liderazgo Transformacional								TOTAL	
	Nulo		En algunos		En la mayoría		Óptimo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	1	1	1	1	9	3	21	8	32	13
Calidad media	0	0	5	2	31	11	62	21	98	34
Calidad deseada	1	1	14	4	46	17	85	31	146	53
TOTAL	2	2	20	7	86	31	168	60	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=6.22 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 09



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 11 y el gráfico N° 09, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=6.22$) muestran que el liderazgo transformacional del docente y los resultados no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 31% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que los docentes tienen liderazgo transformacional óptimo creen que los resultados institucionales tienen la calidad deseada.

En todos los casos, este indicador es resultado de todo el conjunto de componentes gestionados institucionalmente. La imagen institucional y la proyección social, responden a un proceso de planificación, en la que deben participar toda la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director del centro.



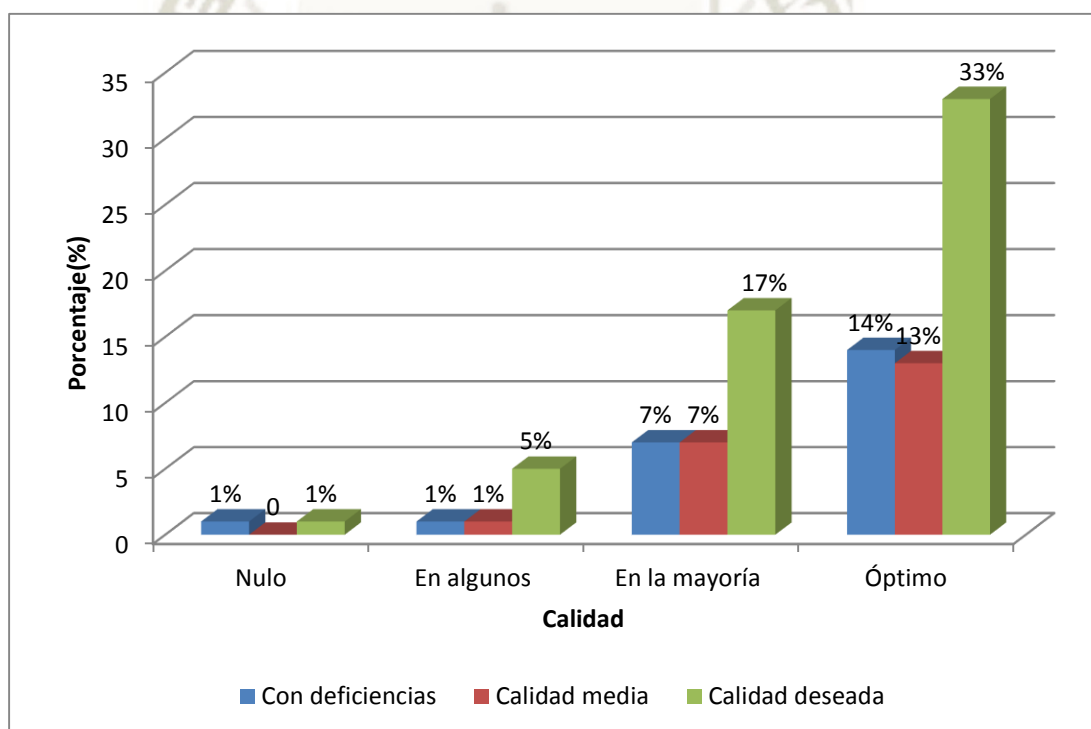
TABLA N° 12
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Calidad	Liderazgo Transformacional								TOTAL	
	Nulo		En algunos		En la mayoría		Óptimo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	1	1	2	1	20	7	39	14	62	23
Calidad media	0	0	2	1	19	7	38	13	59	21
Calidad deseada	1	1	16	5	47	17	91	33	155	56
TOTAL	2	2	20	7	86	31	168	60	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=6.09 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 10



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 12 y gráfico N° 10, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=6.09$) muestran que el liderazgo transformacional del docente la calidad de los servicios educativos no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 33% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que los docentes tienen liderazgo transformacional óptimo, creen que la calidad de los servicios educativos es la deseada.

Este resultado refleja, ya en líneas generales, que no existe relación entre el liderazgo transformacional encontrado en los CETPROs analizados y la calidad de los servicios educativos, a pesar de que a nivel específico se encontraron dos relaciones significativas con el indicador alianzas externas y recursos.



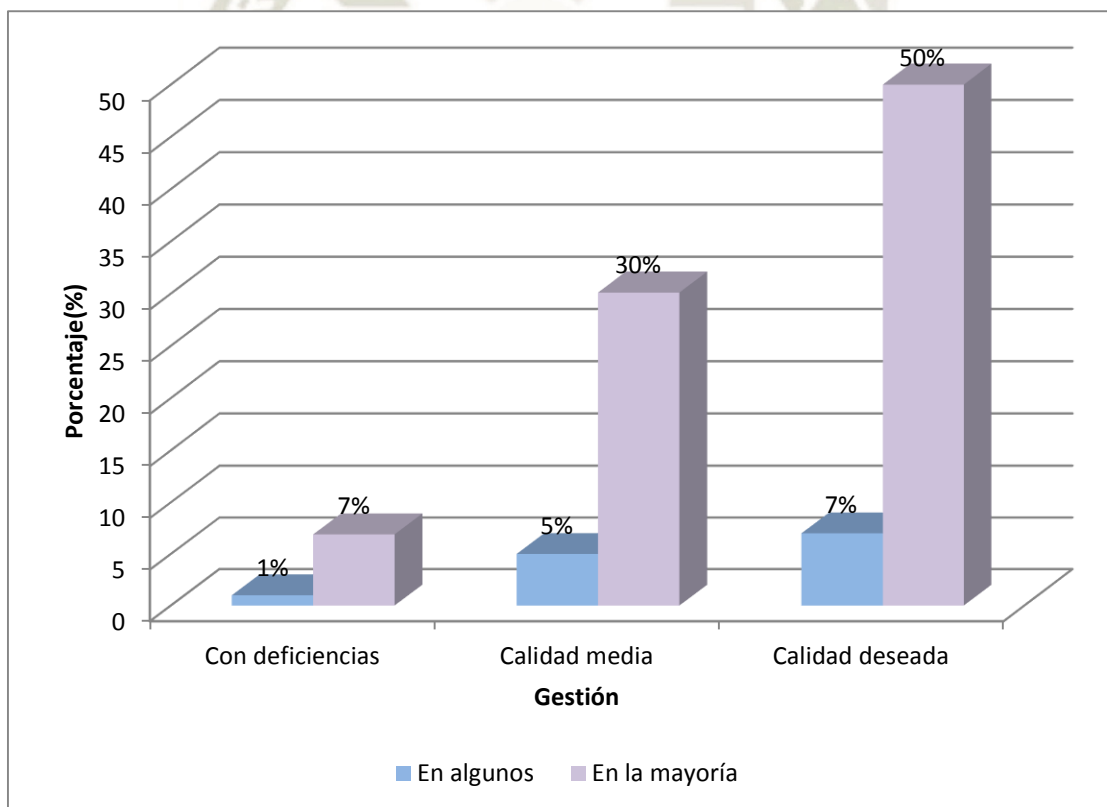
TABLA N° 13
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DEL DOCENTE Y LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL

Gestión	Liderazgo Transaccional				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	3	1	19	7	22	8
Calidad media	14	5	83	30	97	35
Calidad deseada	19	7	138	50	157	57
TOTAL	36	13	240	87	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=0.29 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 11



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 13 y el gráfico N° 11, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.29$) muestran que el liderazgo transaccional del docente y la percepción de la gestión institucional no presentó relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 50% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que el liderazgo transaccional lo tienen la mayoría de docentes, consideran que la gestión educativa tiene la calidad deseada.

La gestión institucional en los CETPROs analizados, es realizada por el director y el equipo de gestión, conformado por personal administrativo, en la gran mayoría de casos. El docente no interviene directamente en la elaboración de la planificación estratégica de la institución.



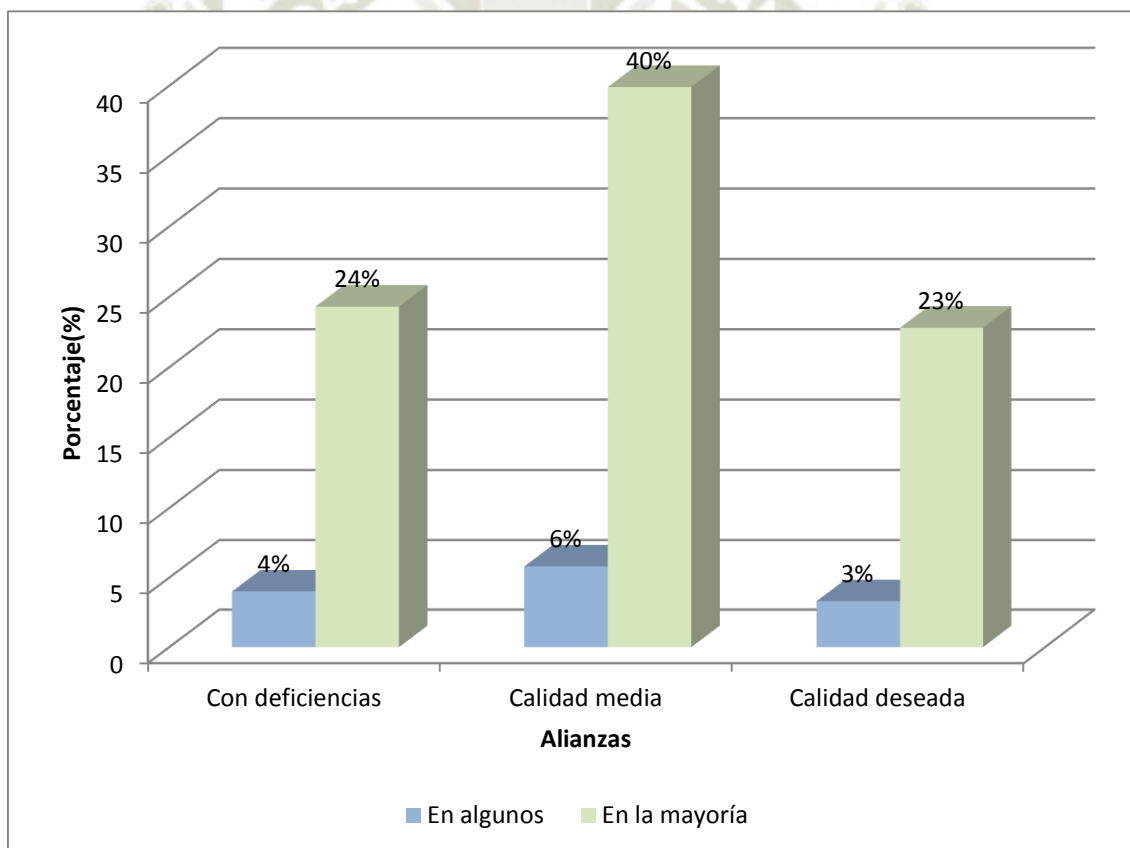
TABLA N° 14
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DEL DOCENTE Y LAS
ALIANZAS EXTERNAS

Alianzas	Liderazgo Transaccional				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	11	4	67	24	78	28
Calidad media	16	6	110	40	126	46
Calidad deseada	9	3	63	23	72	26
TOTAL	36	13	240	87	276	100

Fuente: Elaboración propia

$X^2=0.11$ $P>0.05$

GRÁFICO N° 12



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 14 y gráfico N° 12, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.11$) muestran que el liderazgo transaccional del docente y las alianzas externas no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 40% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo transaccional creen que las alianzas externas son de calidad media.

Uno de los factores que pudo influir en este resultado, es que al ser el liderazgo de tipo transaccional, cada uno vela por sus propios intereses y no necesariamente por el de los estudiantes.

Al no existir una relación directa entre los indicadores analizados, se deduce, que pese al gran potencial que pudieran tener los docentes en la realización de las alianzas tanto para la empleabilidad y la obtención de prácticas pre profesionales, es percibido por los estudiantes, que este tema es realizado desde la gestión institucional.

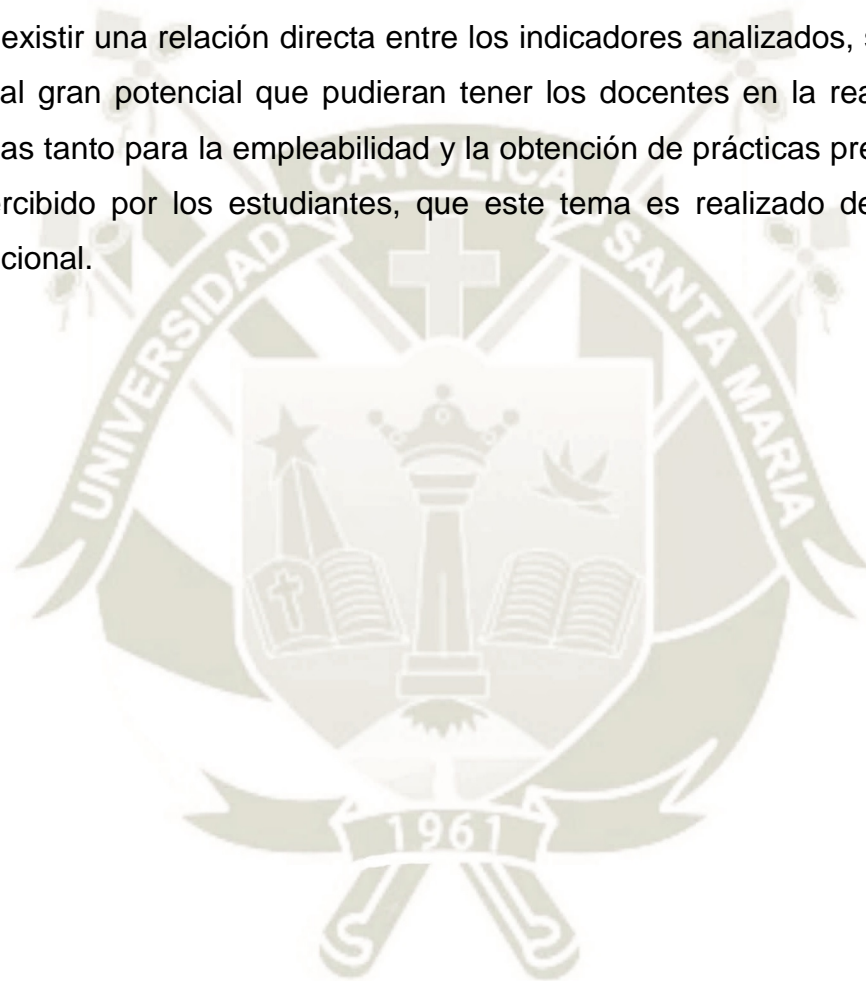


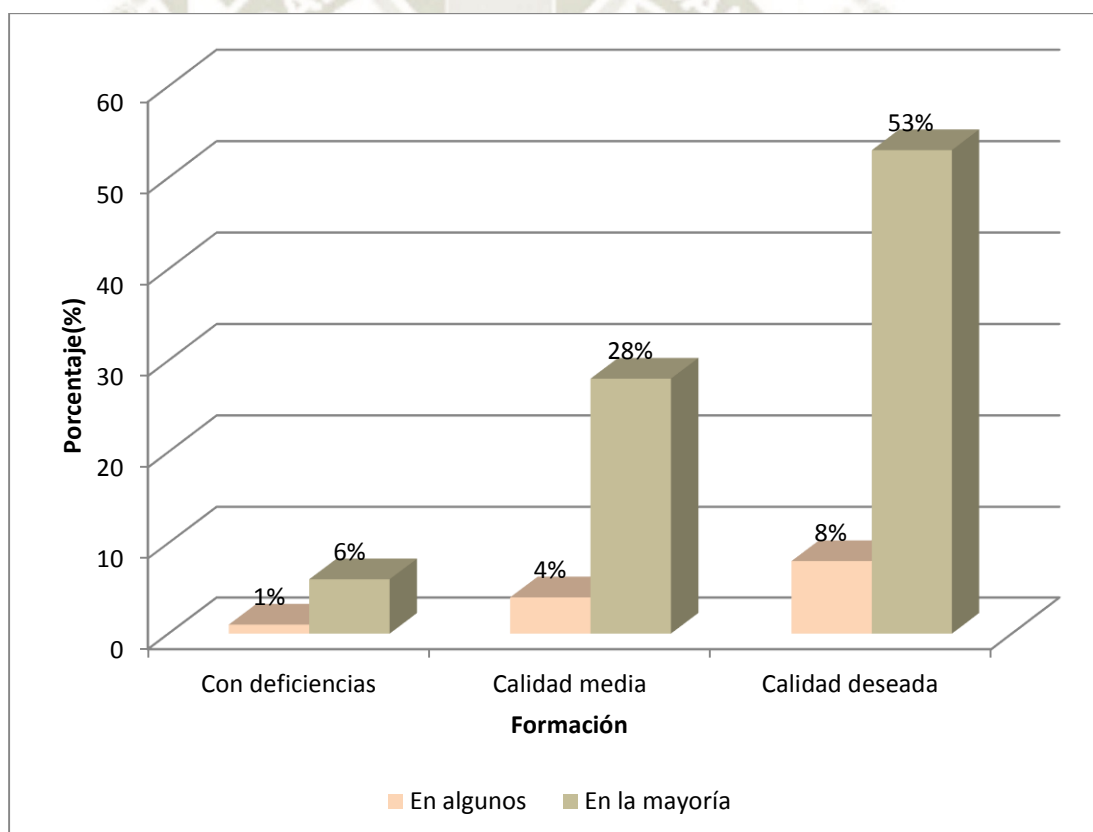
TABLA N° 15
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DEL DOCENTE Y LA FORMACIÓN EDUCATIVA

Formación	Liderazgo Transaccional				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	2	1	18	6	20	7
Calidad media	10	4	77	28	87	32
Calidad deseada	24	8	145	53	169	61
TOTAL	36	13	240	87	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=0.55 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 13



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 15 y gráfico N° 13, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.55$) muestran que el liderazgo transaccional del docente y la formación no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 53% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo transaccional creen que la formación académica tiene la calidad deseada.

El liderazgo transaccional alto detectado en los CETPROs analizados, no es un indicador que va a influenciar en la formación: metodología de enseñanza y programación curricular. Toda la formación educativa tiene algo de liderazgo transaccional, ya desde el momento en que se contrata los servicios educativos.



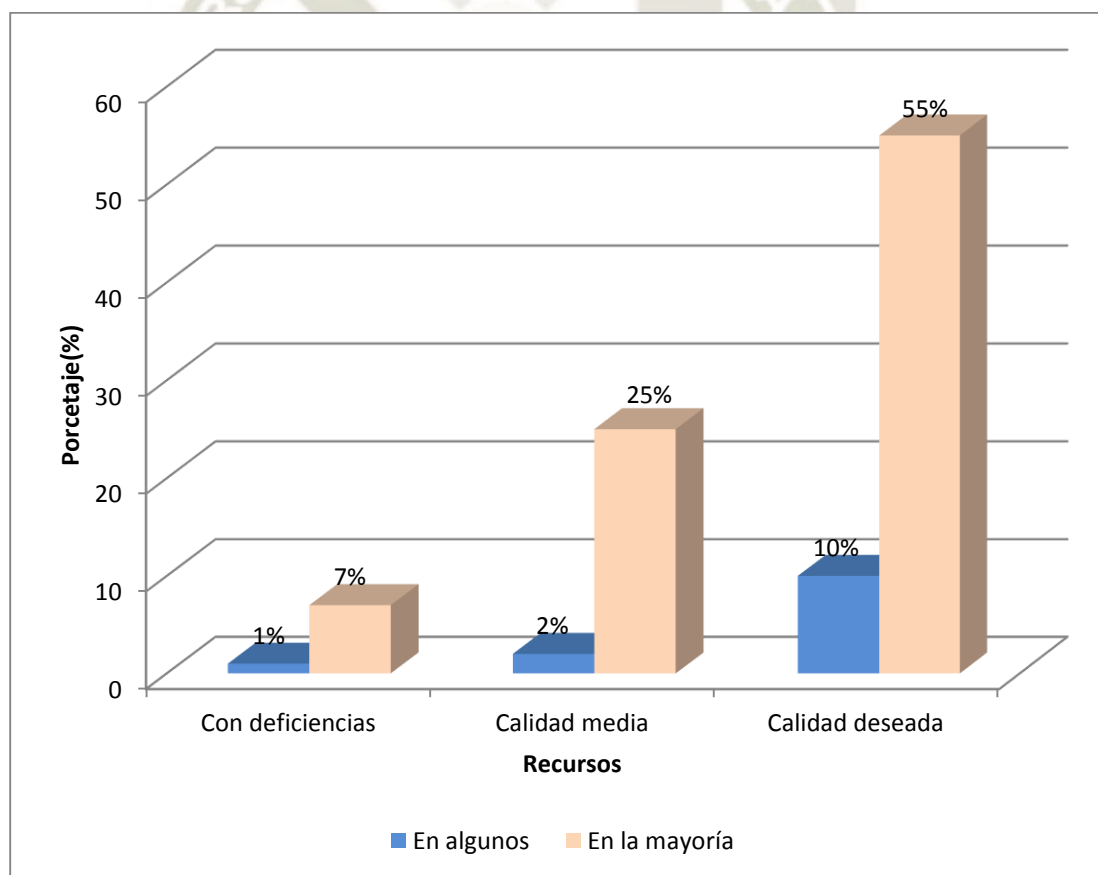
TABLA N° 16
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DEL DOCENTE Y LOS RECURSOS EDUCATIVOS

Recursos	Liderazgo Transaccional				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	3	1	19	7	22	8
Calidad media	6	2	70	25	76	27
Calidad deseada	27	10	151	55	178	65
TOTAL	36	13	240	87	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=2.49 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 14



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 16 y gráfico N° 14, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=2.49$) muestra que el liderazgo transaccional del docente y los recursos no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 55% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo transaccional creen que los recursos institucionales tienen la calidad deseada.

La gestión de la institución se encarga de la administración de los recursos educativos, por ello consideramos que el resultado es el esperado. Los CETPROs analizados, a pesar de tener el apoyo del estado, tienen convenios con el sector privado en cuanto a la gestión.



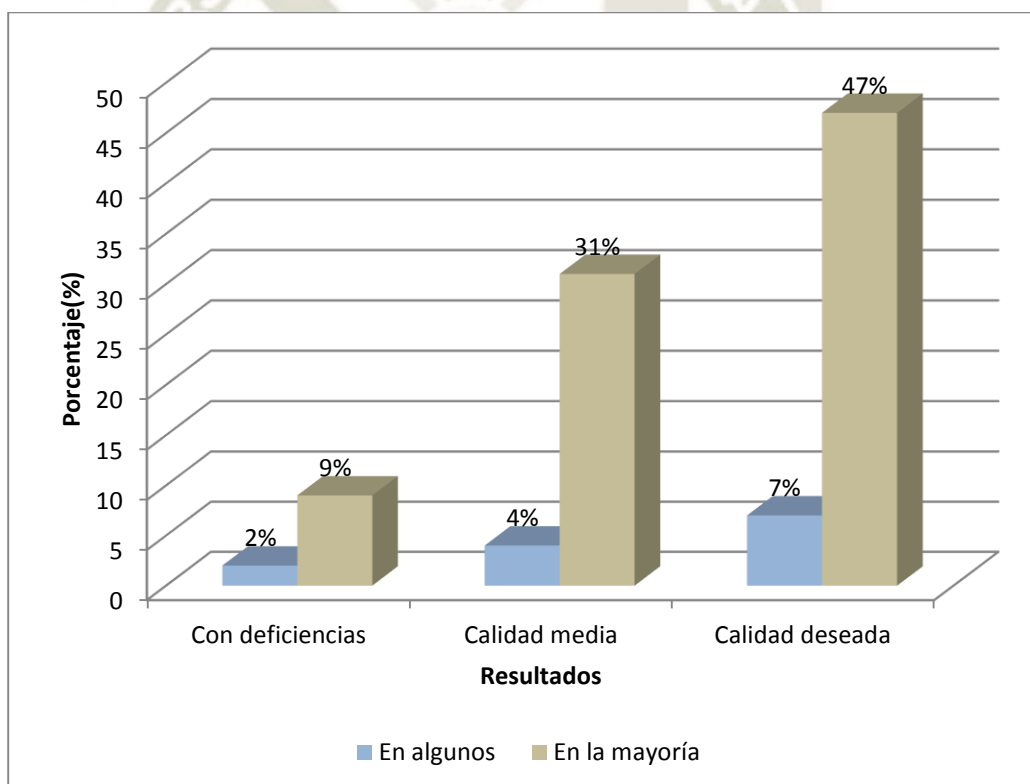
TABLA N° 17
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DEL DOCENTE Y LOS RESULTADOS E IMPACTO EDUCATIVOS

Resultados	Liderazgo Transaccional				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	6	2	26	9	32	11
Calidad media	12	4	86	31	98	35
Calidad deseada	18	7	128	47	146	54
TOTAL	36	13	240	87	276	100

Fuente: Elaboración propia

$X^2=1.04$ $P>0.05$

GRÁFICO N° 15



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 17 y gráfico N° 15, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=1.04$) muestran que el liderazgo transaccional del docente y los resultados no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 47% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo transaccional, creen que los resultados institucionales tienen la calidad deseada.

El indicador resultados, analizado desde la imagen institucional y la proyección social, va a depender de la gestión de la institución. El docente forma parte de los clientes internos de la misma, puede colaborar, pero no es el responsable de la misma. Por ello el estudiante no lo relaciona con este indicador.



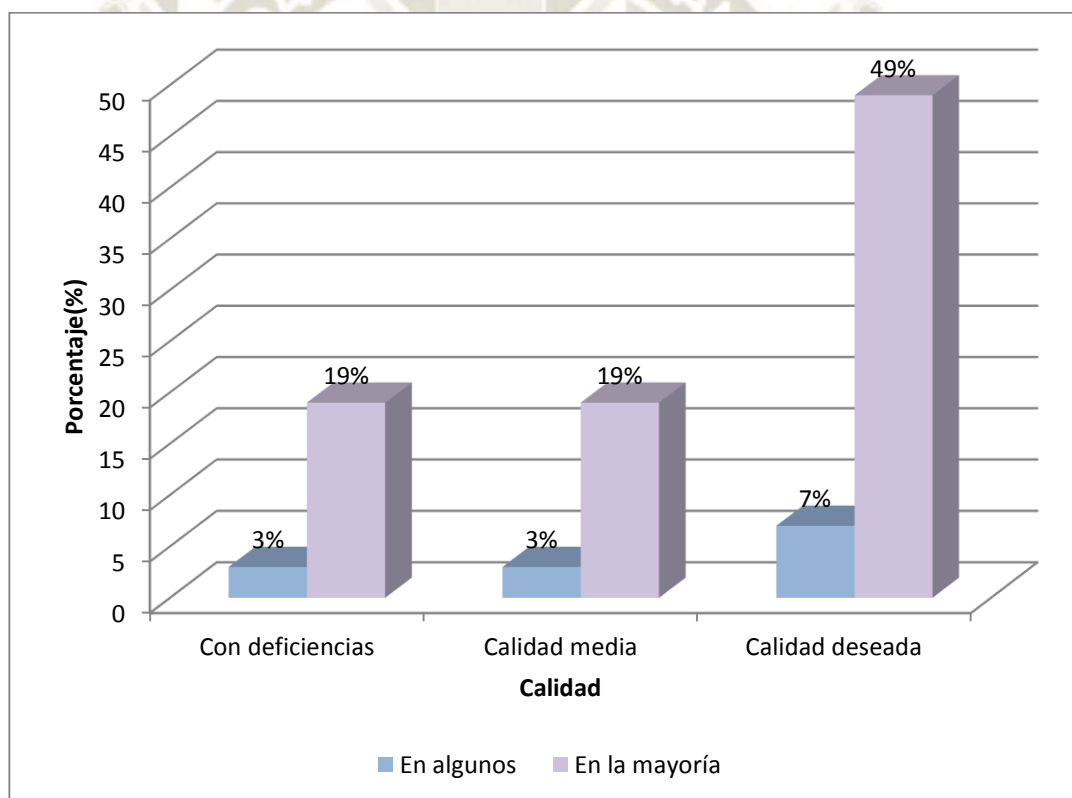
TABLA N° 18
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DEL DOCENTE Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Calidad	Liderazgo Transaccional				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	9	3	53	19	62	22
Calidad media	7	3	52	19	59	22
Calidad deseada	20	7	135	49	155	56
TOTAL	36	13	240	87	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=0.19 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 16



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 18 y gráfico N° 16, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.19$) muestran que el liderazgo transaccional del docente y la calidad de los servicios educativos no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 49% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes con liderazgo transaccional creen que la calidad de los servicios educativos es la deseada.

Este resultado obtenido, es un indicador de que el liderazgo del docente no influye en la calidad de los servicios educativos, percibidos por los beneficiarios del mismo, estudiantes, a pesar de haber obtenido un porcentaje alto de liderazgo transaccional que aprueba la calidad recibida.

Consideramos importante destacar que el liderazgo transaccional existe en cada uno de los CETPROs analizados, más en los CETPROs Guamán Poma y José Olaya, pero no es un factor para indicar que la calidad del servicio no es la deseada.



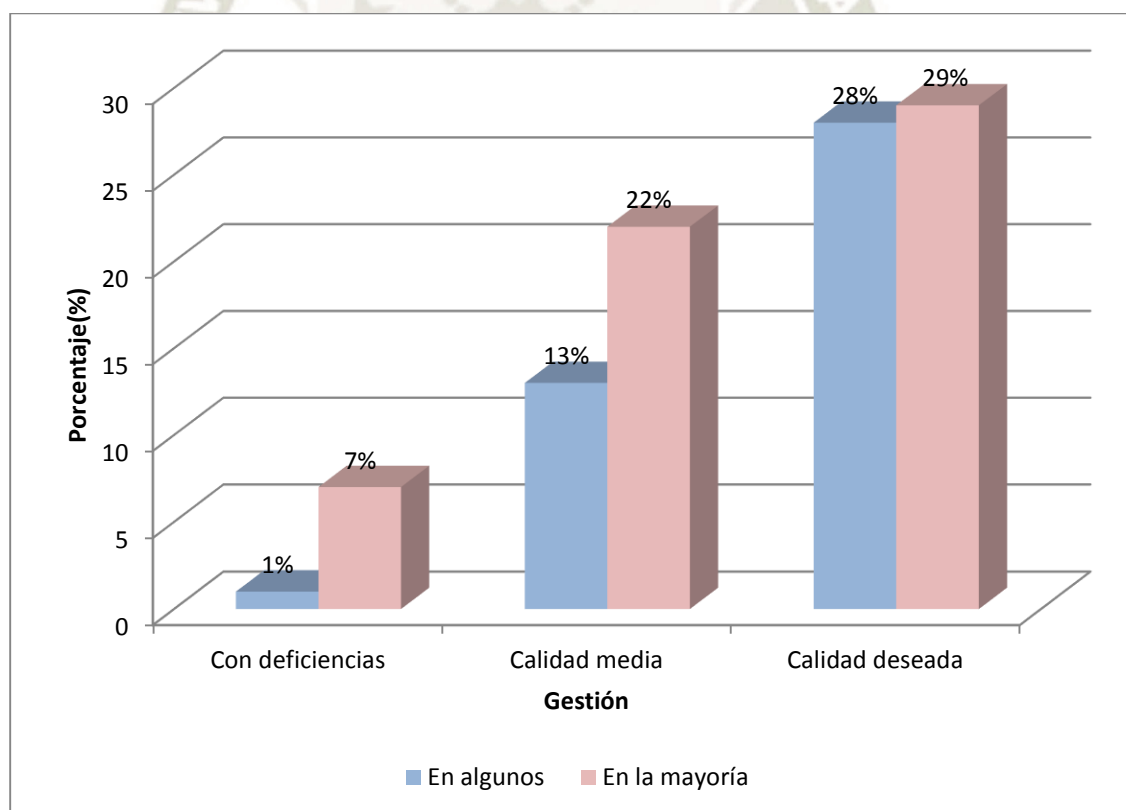
TABLA N° 19
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LAISSEZ – FAIRE DEL DOCENTE Y LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL

Gestión	Laissez - Faire				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría		N°	%
	N°	%	N°	%		
Con deficiencias	2	1	20	7	22	8
Calidad media	36	13	61	22	97	35
Calidad deseada	78	28	79	29	157	57
TOTAL	116	42	160	58	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=14.53 \quad P<0.05$$

GRÁFICO N° 17



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 19 y gráfico N° 17 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=14.53$) muestran que el liderazgo Laissez-Faire del docente y la percepción de la gestión institucional presentó relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 29% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo Laissez-Faire creen que la gestión educativa tiene la calidad deseada.

Al existir un liderazgo ausente, en donde el docente evita tomar decisiones y no se involucra en la gestión institucional, podría considerarse que resulta, incluso, positivo para los directivos de la institución. En vista de que la parte administrativa de los CETPROs, es la que se encarga de la planificación estratégica de la institución.



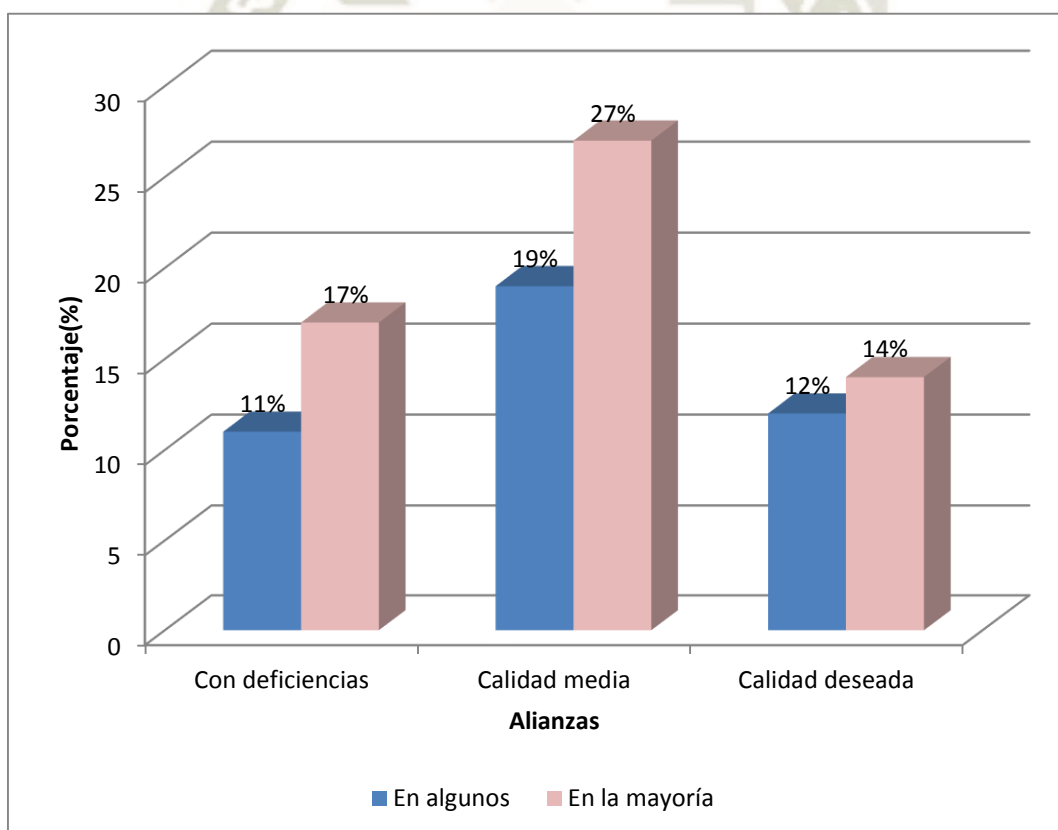
TABLA N° 20
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LAISSEZ - FAIRE DEL DOCENTE Y LAS
ALIANZAS EXTERNAS

Alianzas	Laissez - Faire				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	31	11	47	17	78	28
Calidad media	52	19	74	27	126	46
Calidad deseada	33	12	39	14	72	26
TOTAL	116	42	160	58	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=0.62 \quad P>0.05$$

GRÁFICO N° 18



Fuente:

Elaboración propia

La tabla N° 20 y gráfico N° 18, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.62$) muestran que el liderazgo Laissez-Faire del docente y las alianzas externas no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 27% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo Laissez-Faire creen que las alianzas externas son de calidad media.

El liderazgo ausente del docente no va a influir significativamente en la gestión de las alianzas externas que se realizan o se pudieran realizar entre la institución y las instituciones privadas, en ninguno de los CETPROs. Sin embargo, es necesario enfatizar, que en ningún tipo de institución, el liderazgo ausente va a generar resultados positivos.



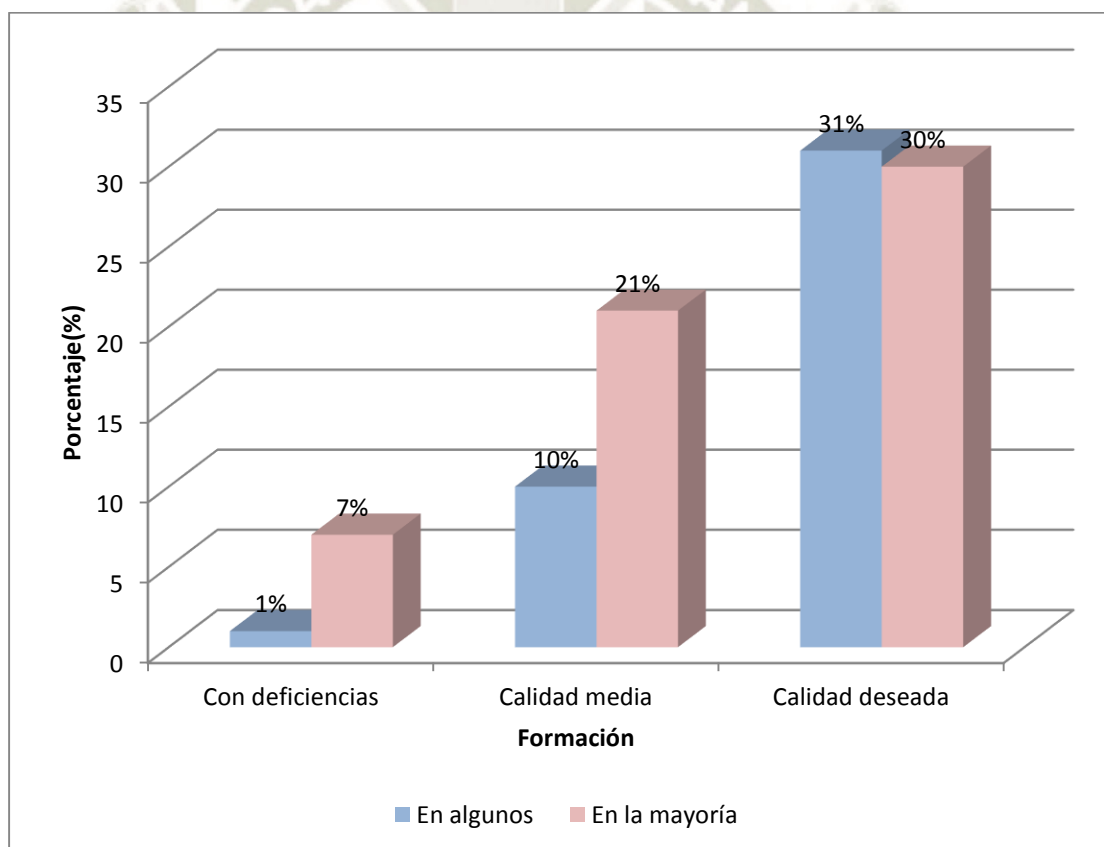
TABLA N° 21
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LAISSEZ - FAIRE DEL DOCENTE Y LA FORMACIÓN EDUCATIVA

Formación	Laissez - Faire				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	2	1	18	7	20	8
Calidad media	28	10	59	21	87	31
Calidad deseada	86	31	83	30	169	61
TOTAL	116	42	160	58	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=17.32 \quad P<0.05$$

GRÁFICO N° 19



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 21 y gráfico N° 19, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=17.32$) muestran que el liderazgo Laissez-Faire del docente y la formación presentaron relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 31% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que algunos docentes tienen liderazgo Laissez-Faire creen que la formación académica tiene la calidad deseada.

El docente es el líder en el aula, la metodología y la planificación de las sesiones de todo el proceso educativo, va a influir en la percepción de la calidad en la formación del estudiante. Al no existir liderazgo o liderazgo ausente, de alguna manera va a provocar reacciones negativas en los estudiantes.



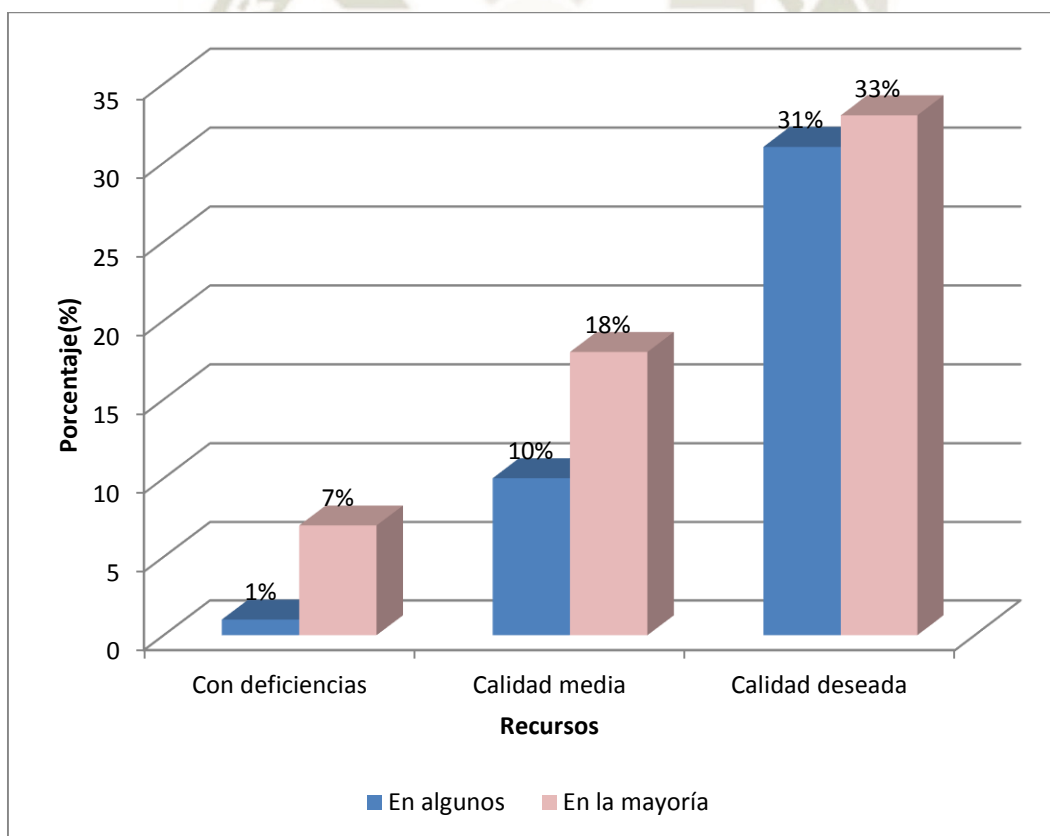
TABLA N° 22
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LAISSEZ - FAIRE DEL DOCENTE Y LOS
RECURSOS EDUCATIVOS

Recursos	Laissez - Faire				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	4	1	18	7	22	8
Calidad media	27	10	49	18	76	28
Calidad deseada	85	31	93	33	178	64
TOTAL	116	42	160	58	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=8.85 \quad P<0.05$$

GRÁFICO N° 20



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 22 y gráfico N° 20, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=8.85$) muestran que el liderazgo Laissez-Faire (liderazgo ausente) del docente y los recursos presentaron relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 33% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo Laissez-Faire, dejar hacer o liderazgo ausente, creen que los recursos institucionales tienen la calidad deseada.

Se justifica este resultado en vista que la gestión de los recursos en los tres CETPROs seleccionados, es realizada por el personal administrativo y no docente. A pesar que el docente se encuentra involucrado en el mantenimiento de los equipos y máquinas, no asume responsabilidad sobre la toma de decisiones con respecto a ello.

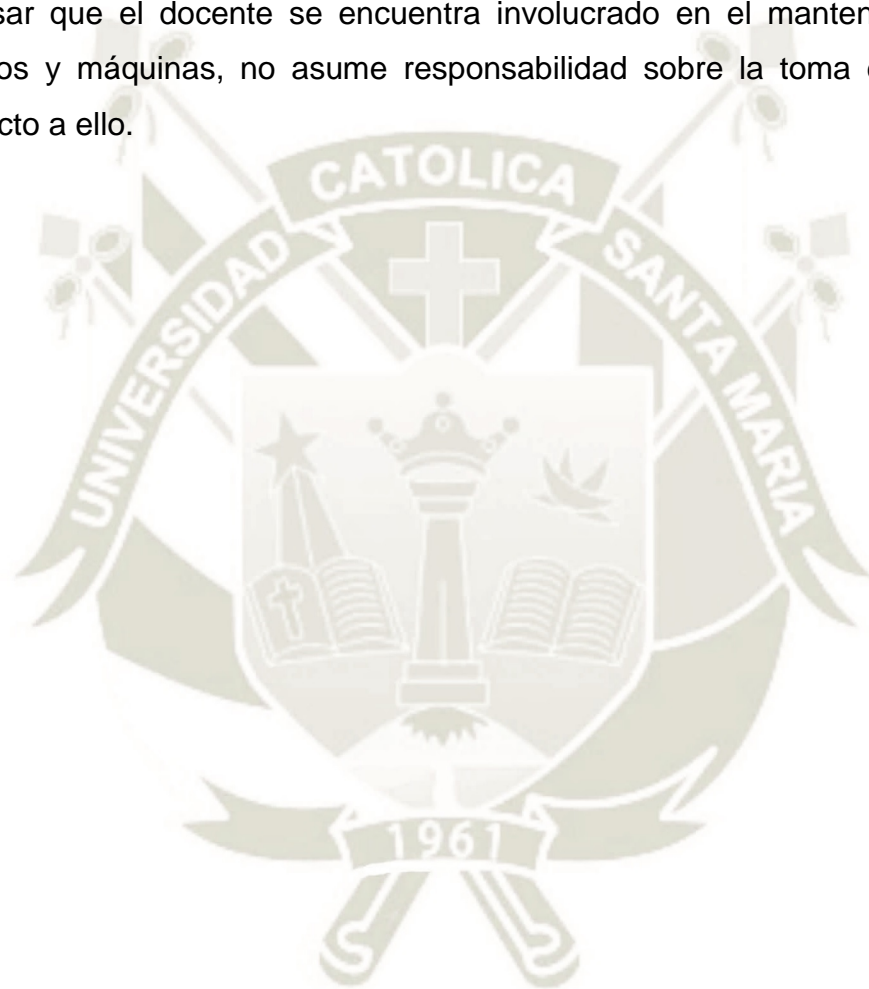


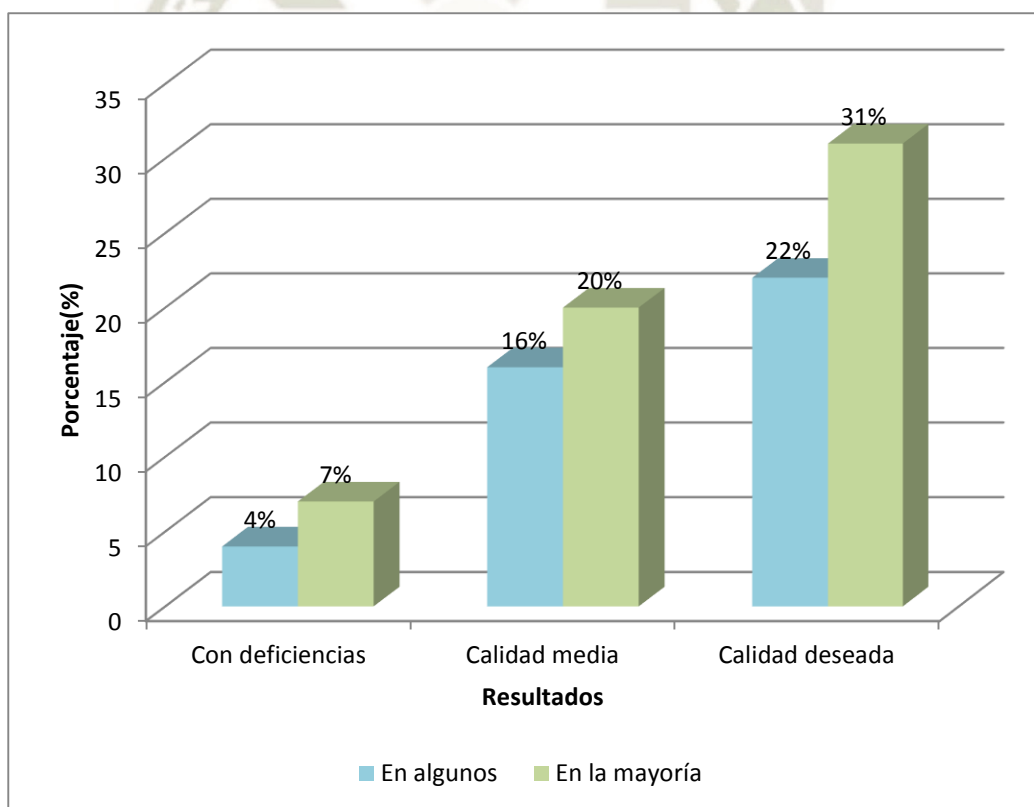
TABLA N° 23
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LAISSEZ - FAIRE DEL DOCENTE Y LOS RESULTADOS E IMPACTO EDUCATIVO

Resultados	Laissez - Faire				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	12	4	20	7	32	11
Calidad media	44	16	54	20	98	36
Calidad deseada	60	22	86	31	146	53
TOTAL	116	42	160	58	276	100

Fuente: Elaboración propia

$X^2=0.65$ $P>0.05$

GRÁFICO N° 21



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 23 y gráfico N° 21, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=0.65$) muestran que el liderazgo Laissez-Faire del docente y los resultados no presentaron relación estadística significativa ($P>0.05$).

Asimismo se observa que el 31% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes tienen liderazgo Laissez – Faire creen que los resultados institucionales tienen la calidad deseada.

Esto quiere decir, que el liderazgo ausente detectado en los CETPROs analizados no va a influir en la imagen institucional y proyección social. Consideramos que sí influenciará en la percepción del estudiante con respecto a su proceso formativo, pero al ser la gestión institucional la encargada de gestionar este indicador, los resultados van a depender más de esta gestión.



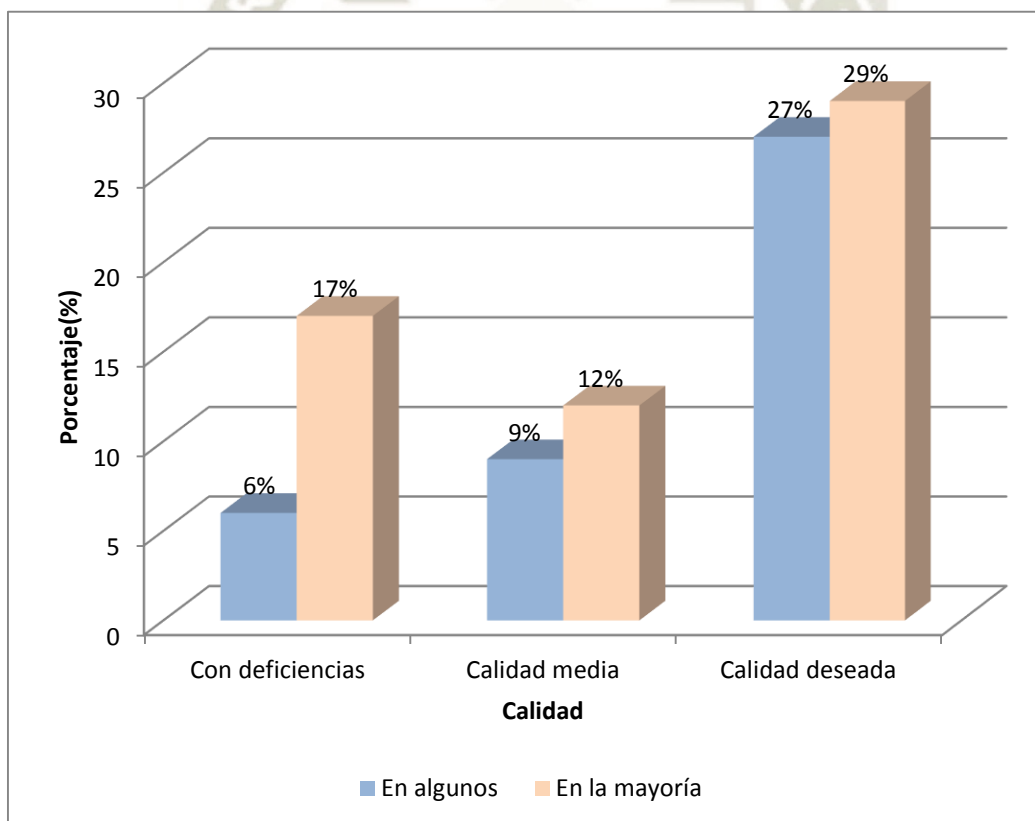
TABLA N° 24
RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO LAISSEZ - FAIRE DEL DOCENTE Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS

Calidad	Laissez - Faire				TOTAL	
	En algunos		En la mayoría			
	N°	%	N°	%	N°	%
Con deficiencias	16	6	46	17	62	23
Calidad media	26	9	33	12	59	21
Calidad deseada	74	27	81	29	155	56
TOTAL	116	42	160	58	276	100

Fuente: Elaboración propia

$$X^2=8.87 \quad P<0.05$$

GRÁFICO N° 22



Fuente:

Elaboración propia

La tabla N° 24 y gráfico N° 22, según la prueba de chi cuadrado ($X^2=8.87$) muestra que el liderazgo Laissez Faire del docente y la calidad de los servicios educativos presentó relación estadística significativa ($P<0.05$).

Consideramos que el tipo de liderazgo Laissez Faire, liderazgo ausente, presenta esta relación significativa en vista que influenciará en alguna medida en la formación del estudiante, al no tener el referente necesario para mejorar su proceso aprendizaje.

Asimismo se observa que el 29% de estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos que consideran que la mayoría de docentes con liderazgo Laissez-Faire creen que la calidad de los servicios educativos es la deseada.



DISCUSIÓN Y COMENTARIOS

En el objetivo general que se planteó, indicábamos que existe una relación entre el liderazgo docente y la calidad de los servicios educativos, según la percepción de los estudiantes. Para realizar esta investigación, se hizo una selección de los tres CETPROs a analizar, en base a las especialidades ofertadas y el tipo de promotoría que directa o indirectamente tienen. Es decir cada uno cuenta con el apoyo de una institución privada; las remuneraciones de los docentes y directivos son cubiertas por el estado; y las tres desarrollan proyectos productivos para lograr su financiamiento.

El líder, es la persona que ejerce el liderazgo, independientemente de que ejerza un cargo o no, ésta persona influye en otras, para que realicen algo. Muchos calificamos a personajes de la historia como líderes: Jesús, Gandhi, la Madre Teresa de Calcuta, etc. Otros consideran a Hitler como líder. Nosotros consideramos que el liderazgo, independientemente de los objetivos que se tenga, existe en las personas que hemos mencionado. Esto nos lleva a establecer una clara diferencia entre el liderazgo positivo y liderazgo negativo. El liderazgo que debe aplicarse en todas las áreas o situaciones de nuestra vida, es el liderazgo positivo, porque nos ayudará a crecer como personas, respetando a los demás y el medio en el que vivimos.

Referente a los tipos de liderazgo existen diversas acepciones y autores, el liderazgo que está más relacionado a nuestra investigación, es el liderazgo pedagógico.

Según Gento, S. Palomares, A. García, M. y González, R., con respecto a la parte educativa (1), el liderazgo debe tener como dimensiones la parte carismática, emocional, anticipadora, profesional y participativa. Estas dimensiones también están incluidas en el liderazgo transformacional de Bernard Bass.

Debido a la trascendencia de este tipo de liderazgo, en donde no sólo se preocupa del líder y de los seguidores, sino también, de buscar el bien común, establecer objetivos que vayan más allá de los intereses personales, es que se ha usado como

indicador de la variable Liderazgo. Además hemos adicionado los dos tipos de Liderazgo a los que hace referencia Bernard Bass: Liderazgo transaccional y Laissez – faire.

Tal como mencionamos, este tipo de liderazgo ha sido uno de los más estudiados. Una de las personas que tiene libros al respecto es David Fischman (2), en los que destaca no sólo la clasificación de Bernard Bass, sino que también menciona un seudoliderazgo (como la parte negativa del liderazgo), en donde no se reconoce a la persona con liderazgo negativo como líder.

En las instituciones visitadas hemos observado que existen algunos docentes que podrían estar clasificados como seudolíderes, y saliendo un poco del esquema planteado, podría considerarse la existencia del liderazgo autoritario. Porque el comportamiento del estudiante cuando el docente está presente en el aula o taller es de temor, incluso las actitudes mostradas por el docente en el momento de aplicar las encuestas, fueron de desaprobación, actos percibidos por los estudiantes y nosotros.

No se pudo comprobar la existencia de otros tipos de liderazgo, por el poco contacto con el docente.

Con respecto a la variable calidad del servicio educativo, ha sido construida en base a los factores que son usados en el modelo EFQM, adaptados a la educación técnica productiva y considerando que existen algunos factores que son desconocidos para los estudiantes, detectados en la prueba piloto, por ello fueron retirados de los indicadores y subindicadores trabajados.

La educación técnico productiva, es una modalidad que ayuda a los adolescentes y jóvenes en su mayoría, a insertarse en el mundo del trabajo, aprendiendo un oficio. Los tres CETPROs, durante el proceso formativo, desarrollan proyectos productivos para afianzar la formación recibida y contextualizarla en situaciones reales de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos la hipótesis fue disprobada al observarse que la calidad es el conjunto de factores analizados y no sólo el papel del docente en el proceso formativo. En los CETPROs en donde hay una mayor cantidad de

horas formativas, los alumnos tienen una gran posibilidad de percibir los factores que ayudarán a mejorar éste, y en el caso de los CETPROs en donde la formación es apenas un fin de semana, esta percepción va sesgada o condicionada a los intereses propios. Así podemos observar que en el CETPRO Guamán Poma y José Olaya, el proceso formativo se da en ciertos días de la semana y obtuvieron una mayor aprobación en la calidad del servicio educativo y consideraron a la mayoría de docentes con liderazgo transformacional, no así el CETPRO Don Bosco, en donde la formación se realiza durante la semana (lunes a viernes) y en algunas especialidades, no sólo en la mañana, sino también en la tarde.

Los resultados que se encontraron a nivel de la relación del tipo de liderazgo con cada uno de los factores del servicio de calidad educativa se han ido presentando de manera secuencial.

Se han tenido limitaciones de tiempo, algunos docentes no estuvieron de acuerdo en que a sus estudiantes se les pregunte sobre ellos, y lo manifestaron abiertamente. Algunos estudiantes no entienden lo que leen y había que explicarles cuidadosamente, para no influenciar en la respuesta. Algunos otros, adolescentes, indicaron que a través del convenio los estaban capacitando y no pagaban nada, entonces por qué tendrían que decir algo malo de la institución.

En futuras investigaciones, se recomendaría que dentro del grupo de estudiantes encuestados se seleccione a los que están aptos a dar una respuesta más objetiva y que sea cuando los docentes no estén presentes.

A pesar que este análisis puede ayudar significativamente en el proceso formativo, no todos los docentes comparten este resultado, incluso algunos se sienten amenazados de que ello va a complicar su situación en el centro donde labora.

No existen otros estudios sobre el tema investigado, por ello no es posible compararlos con otros estudios sobre liderazgo y calidad del servicio, porque no fueron aplicados a la educación técnica, en la modalidad que se plantea.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Existe un liderazgo mixto en los docentes de los CETPROs analizados, según los estudiantes, ejercen el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire. De los tres, predomina en un mayor porcentaje el liderazgo transaccional.

SEGUNDA: La mayoría de los estudiantes de los Centros Educativos Técnicos Productivos consideran que la gestión y formación educativa tiene la calidad deseada, existiendo un porcentaje menor, que considera que los servicios educativos son de calidad media. Por lo tanto se ha obtenido que la calidad deseada es superior a la media.


TERCERA: El liderazgo transformacional y transaccional que ejercen los docentes de CETPROs, no tienen relación con la calidad educativa en los aspectos que se estudian. A pesar de haberse obtenido una relación significativa entre el liderazgo transformacional con los recursos y las alianzas externas. Esta percepción de los estudiantes no fue igual con el liderazgo Laissez-Faire del docente, porque el análisis realizado arrojó una relación significativa con la calidad del servicio educativo. A nivel de los indicadores de la gestión institucional, la formación y los recursos también mostraron una relación significativa con este tipo de liderazgo ausente.

Por lo tanto, la hipótesis fue disprobada

SUGERENCIAS

- PRIMERA:** Se propone que cada CETPRO organice por lo menos un curso taller de liderazgo, con el propósito de lograr que los docentes sean líderes transformacionales y logren incorporar en su actuar estrategias de formación integral que generen un cambio trascendental en el estudiante.
- SEGUNDA:** A los docentes, se sugiere tomar en cuenta que es imprescindible la motivación, y la automotivación de los estudiantes para lograr los resultados esperados. La automotivación hará de los estudiantes personas más seguras y autónomas, capaces de asumir compromisos.
- TERCERA:** Es necesario realizar el acompañamiento respectivo para que los docentes apliquen las estrategias aprendidas y no pase a ser otro curso taller más. Es importante también la motivación de la dirección y la inclusión de las actividades, que van a ayudar en el reforzamiento de lo aprendido en las programaciones anuales.
- CUARTA:** Los CETPROs deben implementar actividades que propicien la mejora continua en la institución. Esta mejora no sólo permitirá generar espacios para lograr una mejor comunicación, sino que también ayudará para elaborar la planificación estratégica necesaria para la mejora de la calidad del servicio educativo.
- QUINTA:** El Liderazgo transaccional que predomina en los CETPROs estudiados está más próximo al liderazgo transformacional, por ello se debe aprovechar este resultado para convertirlo en el liderazgo que se está proponiendo, resulta importante concientizar a las autoridades para que no sea una actividad aislada a las programadas en la institución.

- SEXTA:** El estilo Laissez faire, “dejar hacer”, no es liderazgo. Por ello se debe trabajar en convertir este estilo de liderazgo docente en otro que ayude a la formación integral del educando. Consideramos que todo docente es un líder nato, pero al parecer para algunos estudiantes, la percepción sobre el docente es que no es un líder, por ello es urgente trabajar con los docentes en los que haya predominado este tipo de liderazgo.
- SÉPTIMA:** Al observarse, en las visitas a las instituciones, cierto temor del estudiante adolescente a llenar una encuesta en la que indique las actitudes de sus docentes, durante el proceso formativo, se recomienda realizar una encuesta a 360°, para disminuir el grado de subjetividad.
- OCTAVA:** Es importante el rol que desempeña el gestor educativo, en este proceso de cambio, deben asumir el papel de verdaderos líderes de la planificación estratégica y sean los modelos a seguir en este proceso de transformación, para que se logre a mediano plazo los resultados que se quieren alcanzar.



PROPUESTA:
**“IMPLEMENTACIÓN DE CURSO TALLER SOBRE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PARA LOS DOCENTES DE LOS CETPROS
SELECCIONADOS”**

1. PRESENTACIÓN

Se ha encontrado casos de docentes con problemas de liderazgo en el aula y ésta influye en alguna medida en el proceso formativo del estudiante. Por este motivo es necesario dar alternativas de solución, donde no solamente podemos encontrar problemas de liderazgo, sino también, estudiantes que han rechazado al docente, afectando su rendimiento durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Sobre la base de estas consideraciones se opta por alcanzar la presente propuesta denominada “CURSO TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”, tal propuesta deberá realizarse en cada uno de los CETPROs investigados, y de acuerdo a los resultados obtenidos, podría hacerse el efecto multiplicador a otros CETPROs de la ciudad de Arequipa.

2. DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Los constantes cambios tecnológicos y el incremento de puestos en el mercado laboral nos llevan a pensar que este tipo de formación técnica, debería tener una mayor demanda, sin embargo se observa que cada vez son menos los que quieren estudiar carreras técnicas. Por ello se hace urgente estudiar ¿cuáles son los factores o causas que conlleva al alejamiento del estudiante de estos módulos técnicos? ¿Cuáles son las causas que obligan al estudiante a desertar y en qué medida el liderazgo del docente facilita la toma de decisiones en estos aspectos?

Los estudiantes no siempre están seguros de lo que quieren lograr, como existe una especie de admiración entre estudiante y docente, muchos desean seguir los pasos de éste. Entonces se plantea trabajar con el docente, ya que éste realizará el efecto multiplicador.

En el trabajo investigativo realizado, no hay relación entre el liderazgo docente y la calidad de los servicios educativos, según la percepción de los estudiantes. Pero consideramos que sí resulta necesario, que el docente se comprometa más en la gestión de la institución y se interese en el estudiante como ser humano.

En consecuencia, este curso taller reforzará las acciones que debe realizar todo líder transformacional a efectos de conseguir los resultados que se esperan a todo nivel. Los docentes y/o instructores de los CETPROs, tendrán la tarea de aplicar lo aprendido en el proceso formativo.

3. OBJETIVOS

- Implementar un curso taller de liderazgo transformacional, para todos los docentes de los CETPROs seleccionados. Orientándolos a la mejora continua.
- Contribuir con el mejoramiento y la calidad del aprendizaje de los estudiantes, por consiguiente también la mejora en la calidad del servicio educativo.

4. JUSTIFICACIÓN

Justificamos esta propuesta en la medida en que el mundo necesita de personas que no sólo se preocupen de velar por sus propios intereses sino también por la de los demás, educar en el bien común, impulsar el “justo medio” y contar con personas que lideren el cambio, con un liderazgo que trascienda. El docente no sólo debe impartir conocimientos también debe reforzar esta parte actitudinal que trae del hogar.

Muchos docentes somos el modelo a seguir de nuestros estudiantes, por ende ellos ven lo que hacemos y lo imitan o nos escuchan más que a sus padres y en algunos casos conocemos mejor a nuestros estudiantes, que lo que sus padres los conocen a ellos.

El hogar es uno de los lugares en donde el estudiante se forma actitudinalmente, pero la formación todavía ésta incipiente, es a través de la educación que se le da forma y afianza las fortalezas que tiene, para lograr la formación integral que necesita e insertarse en el mercado laboral.

Los empresarios no sólo buscan personas con “aptitud”, sino también con la “actitud” adecuada al puesto de trabajo. Muchas veces el estudiante pierde la oportunidad de insertarse al mercado laboral porque sus actitudes no son del agrado del empresario y de la sociedad.

5. MISIÓN

Lograr que la capacitación en liderazgo transformacional sea la pertinente, contextualizada al quehacer de la educación técnica y eminentemente práctica. De tal manera que se puede realizar el efecto multiplicador en otros docentes.

6. VISIÓN

La mayoría de los docentes de los CETPROS capacitados en Liderazgo Transformacional serán considerados como personas dignas de imitar, logrando que sus estudiantes trasciendan.

7. PROGRAMACIÓN DEL CURSO

PERFIL DEL CURSO DE LIDERAZGO

CURSO TALLER	: Taller de Liderazgo transformacional
PARTICIPANTES	: Docentes de los CETPROs Guamán Poma, José Olaya y Don Bosco
AÑO	: 2018 - 2019
PONENTES	: Especialistas de la universidad ESAN
DURACIÓN	: 200 horas

COMPETENCIA GENERAL	Conoce, maneja y aplica conocimientos básicos de liderazgo transformacional, que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje e impliquen cambios en el crecimiento, desarrollo y logro, direccionado a un aprendizaje continuo.
----------------------------	---

CAPACIDADES

CAPACIDADES TÉCNICAS

- Utiliza adecuadamente herramientas, instrumentos, métodos y técnicas de liderazgo transformacional.
- Aplica los principios del liderazgo transformacional para mejorar la eficiencia en los diferentes procesos de enseñanza aprendizaje.
- Conoce los principios sobre los que se basa el liderazgo transformacional, para lograr el proceso de cambio en docentes y estudiantes, por ende de la institución.
- Promueve en los estudiantes actividades de innovación y creatividad.

CAPACIDADES COMUNICACIONALES

- Diferencia claramente las relaciones que ayudarán a lograr el liderazgo transformacional de las que no lo harán.
- Hace frente al desafío de generar otras actitudes que favorezcan el desarrollo del liderazgo transformacional.
- Mantiene relaciones fluidas con los miembros de su equipo de trabajo y propicia una comunicación eficaz, utilizando un lenguaje claro.
- Se conduce como un agente de cambio con capacidades y actitudes cooperativas para asumir los nuevos retos de trabajo personal y grupal.
- Se comunica con claridad y respeto, practicando normas de comportamiento y cortesía aceptados por la sociedad.
- Muestra seguridad y autoestima personal.
- Educa con el ejemplo.

CAPACIDADES SOCIALES

- Actúa con criterio lógico ante situaciones imprevistas y problemas de trabajo tomando decisiones oportunas, empodera.
- Mantiene relaciones fluidas con los miembros del grupo, respetando el trabajo de los demás, organizando, dirigiendo tareas colectivas y cooperando en la superación de las dificultades, es empático.
- Motiva a las personas de su entorno laboral, mejorando el clima institucional.

Fuente: Elaboración propia

Formato: MINEDU

DETERMINACIÓN DE LOS CONTENIDOS DEL CURSO

CURSO TALLER : Liderazgo Transformacional

CIUDAD : Arequipa

PARTICIPANTES : Docentes de CETPROs Seleccionados

DURACION : 200 horas

PONENTES : Especialistas de la universidad ESAN

PERÍODO : 2018 - 2019

UNIDADES	CONTENIDOS	DURACIÓN (HORAS)
Conoce, terminología básica de liderazgo transformacional que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje e implique cambios en el crecimiento, desarrollo y logro, direccionado a un aprendizaje continuo.	<ul style="list-style-type: none"> - Definiciones de liderazgo. - Estimulación Intelectual - Motivación Inspiracional - Consideración Individualizada. - Influencia Idealizada. 	60
Maneja y aplica conocimientos básicos de liderazgo transformacional que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje e impliquen cambios en el crecimiento, desarrollo y logro, direccionado a un aprendizaje continuo.	<p>Taller aplicativo de los conocimientos adquiridos sobre el liderazgo transformacional.</p> <p>Técnicas y estrategias incluidas en la programación y desarrollo de las sesiones de aprendizaje</p>	140
TOTAL		200

Fuente: Elaboración propia

ITINERARIO FORMATIVO

CURSO TALLER : Liderazgo
Transformacional

PARTICIPANTES : Docentes de CETPROS

GRE : Arequipa

PONENTES : Especialistas de ESAN

AÑOS : 2018-2019

DURACIÓN : 200 horas

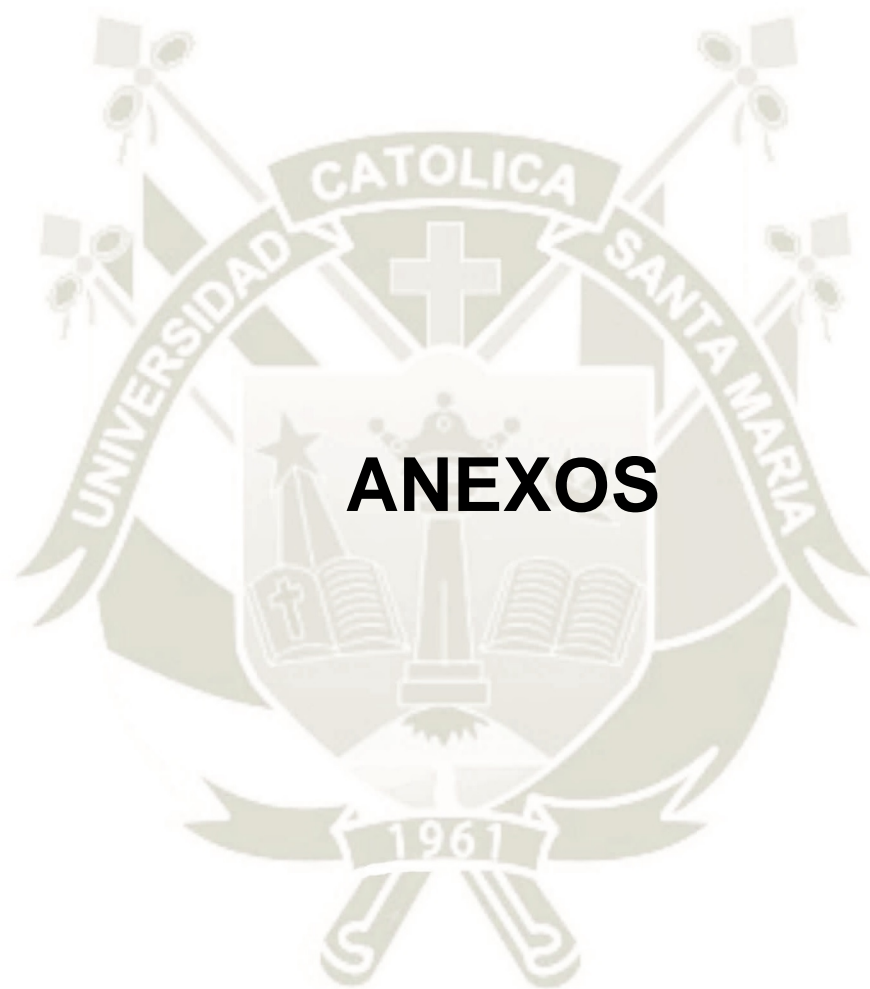
COMPONENTES DEL CURSO	CONTENIDOS	Horas	CRONOGRAMA																	
			1er. año						2do. año											
			M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	M	A	M	J	J	A	S	O
FORMACION ESPECIFICA	Definiciones	16					X	X	X	X										
	Estimulación Intelectual	40										X	X	X						
	Motivación Inspiracional	40												X	X	X				
	Consideración Individualizada	48														X	X	X		
	Influencia Idealizada	40															X	X	X	
FORMACION COMPLEMENTARIA	Comunicación efectiva	16									X	X								
TOTAL		200																		

Fuente: Elaboración propia

Formato: MINEDU

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gento S, Palomares A, García M, et al. Liderazgo pedagógico y gestión del talento humano. Universidad ESAN. Perú. pp. 10-22.
2. Fischman D, Matos L. El Líder transformador I. 1ª ed. Lima: Editorial Planeta Perú SA; 2015. pp. 17-21.
3. BASS B. Transformational Leadership Industrial, Military and Educational Impact. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 1998.
4. HERNÁNDEZ R, Fernández C y Baptista P. Metodología de la Investigación. 4ª ed. México. Mc Graw Hill; 2006.
5. Fischman D, Matos L. El Líder transformador 2. 1ª ed. Lima: Editorial Planeta Perú SA; 2015.
6. MARTINS F., Cammaroto A., Neris L., Canelón E., Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Revista electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación, Universidad de Costa Rica. [Accesado el 30 de abril del 2017]. Disponible en <http://revista.inie.ucr.ac.cr>. Volumen 9, Número 2, pp. 1-27. 30 de agosto 2009.
7. MARTÍNEZ C., Riopérez N. El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. Universidad Nacional de Educación a Distancia Educación XXI. Madrid; 2005. [Accesado el 12 de abril del 2017]. Disponible en <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/viewFile/342/295>
8. Diseño curricular de la educación técnica – productiva: ciclo medio. El Peruano, R.D. 0920-2008-ED. 31 de diciembre del 2008. MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
9. PAREDES J. Manual para la Investigación científica. 10ª ed. Arequipa: Universidad Católica de Santa María; 2013.
10. PAREDES, J. Manual para la Formulación del Proyecto de Tesis. 4ª ed. Arequipa: Universidad Católica de Santa María; 2011.



Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

**Maestría en Gestión y Dirección de las Instituciones de la
Educación**



**RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE LIDERAZGO DOCENTE Y LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS, SEGÚN LOS
ESTUDIANTES DE CENTROS EDUCATIVOS TÉCNICOS
PRODUCTIVOS SELECCIONADOS, AREQUIPA 2016.**

Proyecto de Tesis presentada por la Bachiller:

Anahua Iquiapaza, Susy Juana

Para optar el Grado Académico de:

**Maestro en Gestión y Dirección de las
Instituciones de la educación**

Asesora:

Dra. Hurtado Mazeyra, Alejandra Lucía

Arequipa – Perú

2016

I. PREAMBULO

Existen muchos estudios sobre el liderazgo y la calidad de los servicios, algunos en el contexto netamente empresarial y otros en el contexto educativo: colegios, instituciones de educación superior no universitaria y universitaria. Sin embargo, aún no se han presentado estudios sobre los Centros Educativos Técnicos Productivos, (CETPROs), que están orientados a dar formación técnica a adolescentes y jóvenes, para ser insertados al mercado laboral o actualizarlos si ya están laborando.

La calidad del servicio educativo es en la actualidad un motivo de preocupación constante, sin embargo el hecho de sentir que la demanda educativa (CETPROS y IST) ha disminuido paulatinamente a pesar de haberse introducido algunas mejoras e incrementado la oferta laboral en algunas especialidades técnicas, nos preguntamos, ¿Qué es lo que está faltando realizar, para que los futuros clientes tomen la decisión de capacitarse en cursos técnicos?, ¿Qué es lo que percibe el cliente que ya se encuentra estudiando en un CETPRO, sobre la calidad del servicio y sobre el o los docentes, que son los facilitadores del aprendizaje? Y ¿En qué medida influye el tipo de liderazgo que adoptan los docentes, en la calidad de sus servicios educativos, desde la perspectiva del estudiante?

En una institución educativa, el grado de satisfacción de los estudiantes dependerá de la atención que le dé la institución a través de los diferentes elementos que conforman el servicio educativo. Esta percepción, el estudiante la formará desde que ingresa a las instalaciones educativas, en donde el docente no tiene un papel preponderante, pero al ser la persona que directamente proporciona el servicio educativo, a través de la enseñanza, podría influir notablemente en la percepción que tiene el alumno sobre la calidad del mismo.

Es debido a estas inquietudes que se realiza el presente estudio, para determinar si existe relación entre los tipos de liderazgo docente y la calidad de los servicios educativos, considerando como unidades de estudio a los estudiantes de

CETPROs, en vista de que un grupo mayoritario de ellos ha tomado la decisión sobre qué y dónde estudiar.

El tipo de liderazgo sobre el cuál se enfoca el presente estudio es el transformacional y la calidad del servicio educativo está orientada al modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

Relación entre el tipo de liderazgo docente y la calidad de los servicios educativos, según los estudiantes de Centros Educativos Técnicos Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa 2016.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. Campo, área y línea de acción

- Campo: Ciencias Sociales
- Área: Educación
- Línea: Gestión y dirección

1.2.2. Análisis de variables

Variable	Indicadores	Sub indicadores
Independiente Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulación intelectual • Motivación Inspiracional • Consideración individualizada • Influencia idealizada
	<ul style="list-style-type: none"> • Transaccional 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente
	<ul style="list-style-type: none"> • Laissez - Faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Correctivo Evitador
Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión • Políticas • Planes

Calidad del servicio educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleabilidad • Prácticas Pre - profesionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de enseñanza • Programación curricular
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones, equipamiento y tecnología. • Mantenimiento y seguridad
	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados e impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen institucional • Proyección social

1.2.3. Interrogantes básicas

¿Cuál es el tipo de liderazgo docente, según los estudiantes de Centros Educativos Técnicos Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa?

¿Cuál es la percepción de la calidad de los servicios educativos, según los estudiantes de Centros Educativos Técnicos Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa?

¿Cuál es la relación entre el tipo de liderazgo y la calidad de los servicios educativos, según los estudiantes de Centros Educativos Técnicos Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa?

1.2.4. Tipo y Nivel del Problema:

Tipo de investigación: De campo

Nivel de investigación: Relacional

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al desarrollar este trabajo de investigación, se pretende dar respuesta a los efectos que produce el liderazgo docente, en la prestación del servicio en cuanto a la percepción que tienen los estudiantes al momento de recibir este servicio. Porque podría ser uno de los motivos por los cuales los estudiantes que se encontraban o se encuentren estudiando, abandonen sus estudios.

Las instituciones educativas técnicas materia de estudio, en este caso CETPROs, ofertan servicios de capacitación a jóvenes que oscilan entre las edades de 14 a 30 años, por ello resulta importante conocer su percepción con relación a la calidad de los servicios educativos, en vista de que en la mayoría de casos son ellos los que toman la decisión de solicitar el servicio o de prescindir del mismo, rescatando, que conocer esta apreciación permitirá mejorar la oferta del mismo.

Este estudio es pertinente en vista de que responde a un problema actual de coyuntura nacional, la demanda del servicio de capacitación técnica ha ido disminuyendo cada vez más en estos últimos diez años. Para la gestión de la institución el problema podría estar en el docente, estudiante y la oferta educativa; para el docente probablemente es la gestión de la institución y el estudiante; y para el estudiante en la calidad del servicio educativo que le proporcionan y sus expectativas personales.

Es original, porque podemos encontrar muchos trabajos de investigación con respecto a la calidad de los servicios educativos y al liderazgo, en la educación básica regular, instituciones de educación superior no universitaria y universitaria, pero no se ha investigado el efecto que éste tiene con relación a la educación técnica productiva, antes conocido como CEO, hoy llamado CETPRO.

El estudio es viable, al tener acceso a la información que se requiere, además de conocer qué y cómo funciona este tipo de instituciones educativas, en el marco de la Ley que para tal efecto existe.

Al ser contextualizado a las actuales exigencias educativas en la educación técnica productiva se podría afirmar que la investigación es un tema de actualidad y podría servir para establecer el perfil del docente de esta modalidad educativa, que ayude a mejorar la calidad del servicio que da la institución a sus clientes.

La investigación será de importancia para que los promotores establezcan estrategias de gestión institucional y se establezcan políticas de contrato a docentes que reúnan los requisitos necesarios, para mejorar la calidad del servicio educativo.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. LIDERAZGO

Hace muchos años se ha venido realizando diferentes estudios sobre liderazgo, por ello existen diferentes definiciones, clasificaciones y posturas al respecto y cada una de ellas está orientada a descubrir el tipo de liderazgo ideal, para obtener los resultados deseados. Se considera que la persona que debe ejercer este liderazgo, debería ser la cabeza de la organización, es decir que es la persona en la que recae la responsabilidad de la toma de decisiones y su plana directiva, sin embargo consideramos que todos los integrantes de una organización, hoy llamado el capital humano, deben ejercer el liderazgo, manteniendo siempre la estructura y orden jerárquico que exista.

“En Mesopotamia, hace más de 4000 años, los primeros sacerdotes acudieron a las estrellas para interpretar nuestra naturaleza. Los doce signos del zodiaco parecían condicionar tanto el carácter como el futuro del individuo. Como reconocen los principales protagonistas de las historias de liderazgo, la suerte interviene en el éxito: el destino es quien reparte las cartas. El 50% del éxito consiste en estar ahí”, observaba Woody Allen, sin embargo, la clave está en el 50% restante.

La humanidad tardó cerca de cuarenta siglos en independizarse definitivamente de las estrellas. En 1900, Sigmund Freud presentó un modelo conceptual para explicar la dinámica de la mente que sentaría las bases de gran parte de la psicología moderna. En 1921, Carl Jung estableció una tipología de caracteres psicológicos que todavía es una de las más utilizadas para el análisis de la personalidad” (1 p. 343).

Se ha mencionado y se mencionará mucho en el desarrollo del presente trabajo la palabra liderazgo. Esta palabra proviene del idioma inglés “lead”, que significa “cabeza”, “delantera”, “iniciativa”, “dirección”, “mando”, “guía” o “conductor”, y al sujeto que realiza esta acción se le dice “leader”, cuyo significado es “líder”, “jefe”, “caudillo”, “conductor” o “cabecilla”. Se podría traducir que el líder es el que dirige, toma decisiones, ejerce cierto control, etc.

De acuerdo al uso que se le dé y en el contexto en el que se aplique, existirán diferentes definiciones que son necesarias. Para entender mejor esta investigación, mencionaremos algunas de ellas:

Terry, 1988, define el liderazgo como “la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (2 p.274)

Kotter, 1998, menciona “El liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias necesarias para llevar a cabo la visión” (2 p. 274)

Schlesinger, 1988, al respecto indica “El liderazgo es la capacidad de inspirar y movilizar a personas” (2 p. 274)

Idalberto Chiavenato, 1993, conceptualiza “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (3 p. 120)

Cuando Maxwell se refiere al líder, menciona que es la persona que fomenta la cooperación, colaboración, es un ganador o está decidido a serlo, tiene magnetismo personal, automotivación y motiva al grupo de personas que tiene como seguidores, trata a las personas como fin y no como medio, desarrolla empatía, reconoce los logros de las personas, inspira y finalmente se comporta de tal manera que demuestra su elevada formación integral. (4)

“Líder era, en el antiguo mundo sajón, quién abría un camino con un machete. Por tanto el liderazgo desde su concepción original posee tres ingredientes: marcar la pauta (abrir el camino), contar con seguidores y movilizarlos para avanzar. Los líderes, a todos los niveles de la organización, son las personas capaces y comprometidas en influir positivamente en los demás para conseguir que den lo mejor de sí mismos, quienes crean sinergias (no hay líder sin equipo ni equipo sin líder) y quienes “contagian” un reto para elevar las cualidades individuales y colectivas” (5 p. IX)

“Las empresas líderes son, en consecuencia, aquellas que llevan la iniciativa, que sirven como modelo a las demás, que marcan tendencia. Son las que consiguen mejores resultados de manera sostenida a través de la ejecución de estrategias

ganadoras, de la puesta en marcha de política de innovación, servicio al cliente y de gestión de personas verdaderamente destacadas”. (5 p. IX)

“Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado. Es el arte de dirigir, coordinar, motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social” (3 p. 120)

Ralph M. Stogdill, citado por Stoner y otros en su resumen de teorías de investigación del liderazgo, señala que liderazgo gerencial se entiende “como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. En este concepto incluye cuatro conceptos: involucra a personas, distribución desigual del poder entre los líderes y miembros del grupo, capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en las conductas de los demás e implica a los valores”. (6 p. 514)

“El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión; aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquel que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos.” (7 p. 11)

Se dice que el liderazgo es el proceso de llegar a conocer tanto al “YO” como al otro o a los otros y establecer relaciones de confianza y conciencia mutuas con el objetivo de trabajar juntos hacia un objetivo común.

Competencias de liderazgo: Anticipación estratégica, Misión y valores, empoderamiento a los demás, aprendizaje y cambio.

Algunas veces se confunde con Coaching, si bien están relacionados, los conceptos son diferentes:

Coaching: aparece en la administración a principios de 1990, es “Transformación personal, empoderando a las personas para crear vidas profundamente intencionadas que desafíen las creencias y supuestos que las auto limitan”. (8 pp. 50-71)

A la pregunta, “¿Qué hace que una persona sea un líder? (9 pp. 9-26)

Daniel Goleman, en su obra *Inteligencia emocional*, indica que no sólo debe ser inteligente, visionario, firme y tener determinación, sino que también tiene que tener un alto grado de inteligencia emocional, entendiéndose a ella compuesta por: autoconciencia, autorregulación, motivación, la empatía y las habilidades sociales”.

- Autoconciencia: Se refiere a la comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias, esto las lleva a hacer honestas consigo mismas y con los demás.
- La autorregulación: Controlar nuestros impulsos biológicos, nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos, así crean un clima de confianza y de justicia.
- La motivación: Es un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo.
- La empatía: Tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes.
- Las habilidades sociales: aptitud para manejar relaciones con los demás, el propósito es dirigir a las personas en la dirección deseada.

Al existir muchas investigaciones sobre los líderes, nace la necesidad de saber qué hacen los líderes, a lo que John P. Kotter afirma: (9 pp. 39-56)

- “Preparan a las organizaciones para el cambio y ayudan a enfrentarlo mientras lo atraviesan.
- gestión y liderazgo: La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad, el liderazgo se ocupa en enfrentar el cambio.
- Crear cultura de liderazgo: creación de oportunidades desafiantes para sus empleados, no sólo se genera liderazgo sino también se aprende a valorar”.

Otra definición al respecto es, que el liderazgo se refiere a manejar el cambio, establece una visión del futuro e inspirar a sus seguidores para que superen los obstáculos. El liderazgo puede ser formal e informal, es formal cuando se le confiere por su rango o puesto de trabajo y el informal surge dentro del grupo, no está designada por el puesto necesariamente. (10 pp. 313-327)

Después de haber revisado las definiciones, podríamos considerar elementos que son indispensables en el liderazgo, como son: los grupos humanos o seguidores, el poder y la influencia que se ejerce.

Así como existen elementos importantes para que se dé el liderazgo, también existen fuerzas que influyen en éste ejercicio, tenemos:

- La cultura organizacional: normas, costumbres, valores y hábitos que son adquiridos y compartidos por todas las personas de una organización, los mismos que luego son transmitidos a las siguientes generaciones. De esta manera, es el líder quien crea esta cultura y ella a su vez refuerza su estilo de liderazgo.
- El Contexto: es decir el entorno en donde se desenvuelve la organización, en donde existe relaciones de tipo social, comercial o de apoyo. El contexto es una variable independiente, pero influye en la organización, de tal manera que podría afectar su continuidad y/o mejora, y es este contexto que en alguna medida va a condicionar el actuar del líder.
- La situación: Actualmente en el mundo, se han presentado una serie de problemas económicos, sociales y políticos, uno de ellos es el terrorismo. Estas situaciones afectan de una u otra manera a la organización y en algunos casos van a determinar el tipo de liderazgo que deberá aplicar la organización para hacer frente a estas circunstancias.

2.1.1. Tipos de Liderazgo

Actualmente existen diferentes tipos de liderazgo, según los enfoques de cada autor o investigador, desde el liderazgo autoritario, educativo, hasta el liderazgo transformador.

Al considerar que es el liderazgo transformador o transformacional, el ideal para una institución educativa, se desarrollará con más amplitud en los párrafos siguientes. Este tipo de liderazgo fue desarrollado por Bernard Bass. (11)

Sin embargo a manera de estudiar el desarrollo de las investigaciones sobre el liderazgo a través de la historia, tenemos algunas posturas de los autores que mencionamos:

“Estilos de liderazgo:

- Autocrático: Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro. Envía las respuestas desde la cima, no consulta. El líder define los roles y les dice a las personas qué hacer, cómo y cuándo.
- Tolerante: Deja que las personas resuelvan los conflictos. Rara vez se involucra, poca participación. La función principal del líder es facilitar y comunicar.
- Democrático: Participativo, conoce la respuesta, hace que las personas se sientan confiadas en su tarea y dignas de confianza. Sí consulta a los demás. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- Paternalista: Resuelve los problemas de los demás. Casi no permite la consulta. El líder brinda poca dirección y apoyo.” (7 p. 21)

Existe una versión que recoge las diferentes investigaciones realizadas y las agrupa, por ello considera 3 teorías del liderazgo: destino, rasgos y condición: (8 pp. 37-43)

- Destino: Sugiere que “algunos nacen grandes” “los líderes nacen no se hacen”, en donde se considera que existen factores incontrolables como la familia y clase social. Esto se mantuvo durante gran parte de la historia moderna, hasta la década de 1930.
- Rasgo: Existen algunas personalidades y conductas que predeterminan la probabilidad de que alguien sea un líder. Rasgos que distinguen a los grandes hombres. “Las investigaciones de 1930 a 1950 se centraron en variables personales y conductuales que podrían definir al liderazgo y qué hacía a un líder más efectivo que otro”. (8 p. 38). Se concluye que si uno deseaba ser líder tendría que desarrollar estos rasgos. De 1950 a 1960, las investigaciones cambiaron hacia el examen de la conducta y el estilo del liderazgo, en base a la agrupación de las conductas nacen los estilos. Se enfocaron en la relación tarea y persona.
- Condición: Las circunstancias en las que nos ponemos, determinan si es uno líder y qué tipo de líder debe ser para conseguir los logros. En las décadas de 1980 – 1990, los libros y la investigación sobre liderazgo tendió a concentrarse en las relaciones líder – entorno. Todo conlleva al papel del líder administrando el cambio continuo. En los entornos estables, el líder

aplica poca innovación, autocrático y determina metas a corto plazo; en cambio en un entorno competitivo, deberá desarrollar relaciones transaccionales, planes a largo plazo, eficiencia a corto plazo y liderazgo participativo. Y en un entorno de cambio continuo, el líder se anticipará a los cambios, tendrá una visión a largo plazo, valores compartidos, empoderará a otros, creará el ambiente propicio para la innovación.

Algunos de los autores de mayor impacto son (8 p.45):

- Peter Senge con *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1994), sugirió que los miembros de una organización pueden ser tanto líderes como discípulos.
- Daniel Goleman (1998), con *Emotional Intelligence*, coeficiente emocional, competencia paralela y esencial de los líderes. “El estado de ánimo del líder crea el tono de la organización”.
- Kevin Cashman (1998), en *Leadership from the inside Out: Seven pathways to Mastery* (2000), define el liderazgo como algo que se origina en la esencia misma de la persona y se irradia hacia afuera para estar al servicio de otros, yendo más allá del fortalecimiento de competencias y habilidades, al carácter y al desarrollo personal.
- Bernard Bass (1998) en *Transformational Leadership Industrial, Military and Educational Impact*. Propone un tipo de Liderazgo orientado al crecimiento del líder y de las personas que lo acompañan, considera a la persona como un fin y no como medio.

En el sector educativo se habla de otros tipos de liderazgo, así tenemos (10 pp. 336-346):

- Liderazgo carismático: Comportamientos extraordinarios, hace sacrificios personales y muestra una conducta poco convencional para demostrar su valor y convencimiento de la visión.
- Liderazgo visionario: Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente.

Algunas precisiones que existen sobre los estilos de liderazgo son las que menciona Katz y Kahn (1978), en donde señalan que lo fundamental del liderazgo

organizacional formal, está en incrementar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias llegadas de la organización. (12 p.11)

Lickert hace mención a estos estilos (12 pp. 21-22):

- Autoritario explotador, las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.
- Autoritario pero paternal, motivan con recompensas y con temor y castigo. Controlan con políticas. Consultivo con derecho a tener la palabra, permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, no hay confianza completa.
- Participativo y democrático: Confianza completa con sus subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan a través de reconocimientos de acuerdo con la participación y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones.

Existen investigadores de liderazgo que separan los conceptos que están orientados a la empresa como negocio comercial, y no tienen como fines la promoción humana, como es el caso de la empresa educativa. Por ello surge un tipo de liderazgo:

- Liderazgo pedagógico: tenemos diversas posturas al respecto, sin embargo consideraremos una. (12 pp. 10-22)

Según Gento, S. Palomares, A. García, M. y González, R., con respecto a la parte educativa, el liderazgo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución o de aquellos sobre los que ejerce su actuación. Todo orientado a lograr una educación de calidad.

Como propuesta, las dimensiones de este liderazgo deberían ser:

- Carismática: el líder resulta atrayente, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él /ella o ellos.
- Emocional: Actitud positiva hacia aquellos con quien se relaciona. En este caso, el trato a todo el mundo con respeto, amabilidad, consideración y reconocimiento de sus méritos o cualidades.

- Anticipadora: Capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas.
- Profesional: Impulsar al logro de metas y objetivos educativos utilizando estrategias para lograr la más elevada calidad de la educación.
- Participativa: como un modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo, animarlos a ofrecer un esfuerzo conjunto.

Bernard Bass, considera estos tres tipos de liderazgo (13 pp. 11-134):

➤ **Laissez – faire:**

Significa dejar hacer o liderazgo ausente, tiene presencia física pero no se relaciona con su gente. No decide, no motiva, no ve más allá y no emplea ningún tipo de autoridad, posterga la toma de decisiones. Este tipo de líder entrega autonomía, sin delegar realmente el poder, **es conocido como el tipo de liderazgo “Correctivo Evitador”**.

➤ **Liderazgo transaccional:**

El nombre viene de la palabra transacción, que significa acuerdo voluntario y a nivel del comercio un acuerdo de compra – venta. El liderazgo transaccional es ponerse de acuerdo el seguidor con el líder, en donde los dos ganan, en este caso el líder realiza transacciones con su personal o seguidores, transacción en donde cada parte busca su beneficio, egoísmo entre el líder y su seguidor, este liderazgo se divide en dos: **gerencia por excepción**, donde el líder busca resolver los problemas que encuentra o los que le presentan, básicamente es resolver problemas y **gerencia por recompensas condicionadas o recompensa contingente**, es aquel en donde el líder motiva a través de recompensas o retribuciones en base al desempeño.

➤ **El liderazgo transformador**

Es uno de los tipos de liderazgo más estudiado e investigado. Quizá preguntaríamos el motivo por el cual ha despertado tanto interés y también el por qué en este trabajo de investigación se ha considerado como base para determinar el tipo de estilo de liderazgo en la educación técnico productiva, la respuesta es, porque este tipo de liderazgo está orientado a la persona como fin supremo, es

decir, si la persona siente que el objetivo de su actuar esta direccionado a trascender, a mejorar la vida de las personas y a mejorar ella misma como persona, entonces vale la pena realizar la acción. El liderazgo transformacional, lleva a las personas a causas justas que tienen un mayor significado que uno mismo, principios que mejoran el mundo.

Al respecto tenemos la definición de Fischman: “El verdadero líder es aquel que tiene un poder interno generado por su propio desarrollo emocional y espiritual. No busca liderar para obtener el poder; por el contrario, usa su propio poder interno para liderar con sabiduría y servir a los demás” (13 p.11)

El investigador James McGregor Burns en 1978, introdujo la palabra liderazgo transformador, “es el jefe quien moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de la moralidad y motivación” (14 p.20), esto implica llevar a los seguidores a una reflexión ética y a una vida coherente e íntegra.

Posteriormente Bernard consideró que el líder transformador eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de las metas idealizadas y ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble, como el bienestar del equipo o el de la empresa.

El seudolíder: Se basa “en sus propios valores”, sacan lo peor de la gente, dice lo que sus seguidores quieren oír, simula la entrega de poder, para perpetuar la dependencia y se centra en sus propios intereses. Se podría simplificar como “el fin justifica los medios”.

Además de establecer este nuevo tipo de liderazgo, definió cuatro acciones que se deben llevar a cabo en el liderazgo transformacional:

- **Estimulación intelectual (13 pp. 12-112):** fomentar la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas, a través del estímulo de su esfuerzo, asumir riesgos y romper con lo establecido. Creatividad e innovación.
Innovación: Inspirar a sus seguidores a perseguir metas innovadoras que generen un cambio positivo. “las viejas estrategias dan tal seguridad que preferimos aferrarnos a ellas”. Uno de los problemas para la innovación es el conformismo. “Los conocimientos y las competencias académicas son

importantes, pero no deberían ser el fin sino el medio para lograr nuestros objetivos. Las escuelas deben tener como objetivo la formación de la personalidad de sus alumnos”.

“Los educadores con baja autoestima maltratan frecuentemente a los alumnos, destruyendo su autoestima personal. No se puede enseñar liderazgo personal si uno no es un modelo de lo que predica. No se puede dar lo que uno no tiene.

Una evaluación realizada a ejecutivos y publicada en la revista HR Focus encontró que quienes tenían sentido del humor trabajaban mejor que los que no lo poseían. Otras investigaciones confirmaron lo anterior, precisando que las personas que poseen sentido del humor son más productivas y creativas, y experimentan una mayor satisfacción en el trabajo” (15 p. 19)

Se necesita de la calidad que haga mirar hacia adentro y se concentre en el detalle y la innovación que hace que la mirada se centre hacia fuera y se concentre en el todo. Las dos son indispensables, ver el todo desde lejos y también el detalle de cerca, de esta manera la calidad no se contrapone a la innovación o viceversa, si no que ambas pueden manejarse perfectamente siempre que la institución sea flexible, ya que la percepción que se tiene al respecto, es que la calidad, supone que la empresa encaja a la organización de tal forma que la innovación no tiene cabida.

Respecto a la Estimulación intelectual, encontramos este componente en la cultura de innovación y creatividad que se está proponiendo, en uno de los objetivos estratégicos del PEN al 2021:” Instituciones educativas que garantizan aprendizajes pertinentes de calidad”, en donde se pretende transformar al centro educativo en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos. (16)

El líder crea los espacios para generar cambios en el comportamiento de las personas, en algunos casos rompiendo paradigmas establecidos, todo con el fin de mejorar.

- **Motivación Inspiracional:** capacidad para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás. Según Bass: “Inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo.

Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas. Los líderes demuestran un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida” (11 p. 5)

Visión: es alinear los esfuerzos de las personas, establecer una dirección, motivar e inspirar a las personas. El ser humano se entusiasma con dejar huella, trascender y contribuir.

Esta motivación, que no es otra cosa que el impulso que mueve a la persona a realizar algo, es generada por el líder y dependerá de su capacidad para comunicarse con sus seguidores, transmitiéndoles una visión clara y trascendente de las acciones a realizar.

- **Consideración Individual:** está referido a la preocupación por las personas, expresado en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo. Según Bass “Los líderes transformadores prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada individuo, actuando como un entrenador” (11 p.6)

Esto implica crear un clima en el que existan oportunidades de aprendizaje, toma en cuenta las necesidades individuales, fomenta comunicación en dos vías y considera a sus colegas y subordinados como seres humanos.

Para que exista debe darse el empoderamiento o empowerment “entrega del poder”, creada por Peter Block, que se refiere al acto de trasladar la toma de decisiones a los niveles jerárquicos más bajos, que son los que se hallan más cerca del cliente, estos niveles, al sentirse más autónomos genera más motivación y compromiso.

Es importante mencionar que los líderes deben evitar que los seguidores les atribuyan el rol de dioses, por el contrario, el líder debe hacer que sus seguidores poco a poco dejen de necesitar su ayuda.

La preocupación que demuestra el líder por sus seguidores, se manifiesta a través de la motivación, el estímulo y el desarrollo personal de cada uno de ellos. Esta acción, en algunos tratados ha sido considerada más como un liderazgo transaccional, porque podría crearse distorsiones por la “preocupación”, es decir

“si yo estoy bien tú lo estarás”. Sin embargo Bass, se refería más a la preocupación genuina del líder por sus seguidores.

Como todo ser humano, ellos necesitan ser reconocidos y recibir cariño, pero el agradecimiento debe ser verdadero, “preocupación genuina por los demás”, al agradecer se debe destacar el talento, en forma específica.

Muchas personas podrían decir que algunos no lo merecen, pero una parte de este resultado es porque el líder no supo comprometerlos. Las acciones a realizar para comprometer a las personas están relacionadas con la participación, crecimiento profesional y personal, preocupación por la familia, equilibrio entre la vida personal y laboral, además de generar un clima apropiado. El líder no siempre tiene la razón por ello no deberíamos desechar a las personas, por el contrario se debería ayudar para que logren su crecimiento, capacitarlas, hacerles ver en qué están mal, y darles oportunidades para explotar sus fortalezas. Todo esto va de la mano con las acciones que deben implementarse para que la comunicación sea efectiva, por tanto deberá evitarse el chisme o raje, y evitar pronunciar comentarios negativos.

- **Influencia idealizada:** Está referida a la habilidad que tiene el líder para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. El líder deberá actuar en forma íntegra para generar confianza en él.

Según Bass “el líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretender emular sus conductas” (11 p. 5). Por ello el líder debe ser una persona íntegra, con una conducta moral y ética, con la que sus seguidores se sientan identificados.

Existen líderes carismáticos que no predicán con el ejemplo, por ello los líderes carismáticos no siempre dan buenos resultados, el carisma no es indispensable, lo valioso es siempre demostrar con hechos lo que se refleja. Hechos más que palabras.

Es necesario no concentrarse en el ideal, porque al final no tendremos nada. Más que buscar la perfección en las personas, se debe ayudarlas a crecer, pero resulta necesario que exista transparencia y claridad. El cambio debe ser desde el interior y lo que se debe lograr, es hacer sentir a los demás

nuestros valores, porque la vida tiene formas ingeniosas de delatar la verdadera naturaleza de nuestros actos.

Debe tenerse en cuenta que es importante influir y no manipular.

En algunos casos se aplica el principio utilitario “maximizar el beneficio” (13 pp. 87-151).

“El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes”. (17 p. 2).

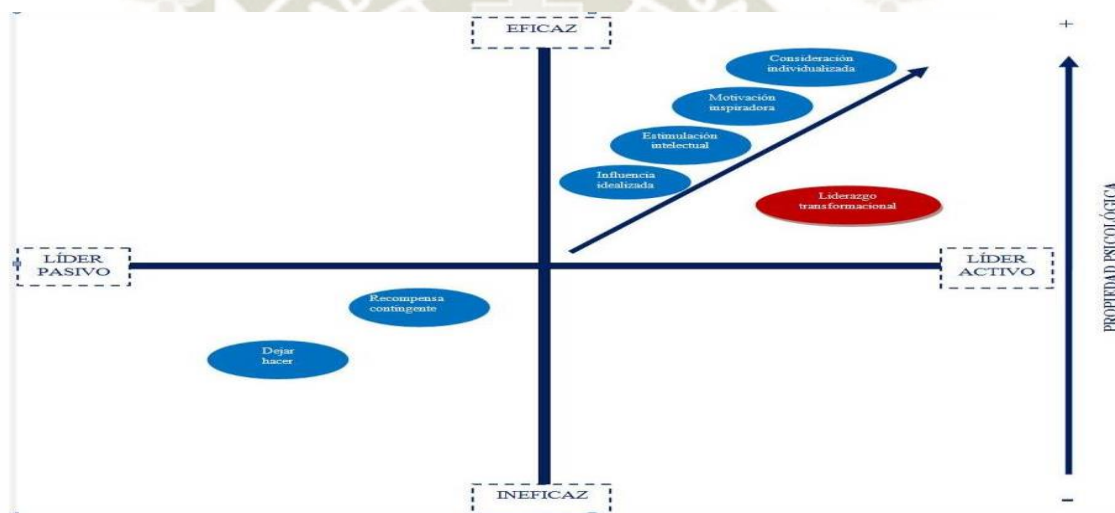


Figura 2. Adaptada de Robbins y Judge (2009)⁷.

Actualmente en el continente Europeo se viene utilizando los cuestionarios MLQ sobre liderazgo transformacional para evaluar al líder y a las personas que ejercen el liderazgo. En una institución educativa todos los docentes deben ser líderes, pero positivos, que logren inspirar, motivar, respetar, influenciar al estudiante a la mejora continua, crecimiento personal integral.

Cuestionario MLQ: El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones. Se fundamenta en la teoría de Bernard. M. Bass (1985), En donde establece 3 tipos de liderazgo: Laissez Faire, Transaccional y Transformacional. Tipos de liderazgo que ya explicamos en párrafos precedentes.

El MLQ ha pasado por diversas versiones. La última es del año 1997, Bass y Avolio, en la que se establece el contenido del cuestionario en 45 ítems y es denominada MLQ-5X (short form).

2.2. CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

En la última década, muchas organizaciones están orientando sus acciones a conseguir la tan ansiada calidad, la que asegurará su continuidad.

Esta palabra calidad, es definida de muchas maneras, algunas veces depende del contexto y otras de la organización.

A continuación detallaremos algunas de las definiciones más importantes:

Según el Art. 13 de la Ley General de educación, considera calidad de la educación “al nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida” (18 Art. 13° - 16°).

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

- Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- Formación inicial y permanente que garantice la idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

- Investigación e innovación educativas.
- Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo”

En el caso de las instituciones públicas, es la responsabilidad del Estado de garantizar los factores de calidad y en el caso de las instituciones privadas, el estado los regula y supervisa.

Para lograr esta calidad, el estado peruano, ha creado el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), este sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia. En la actualidad, la acreditación y certificación está a cargo del SINEACE. Dentro de sus principales funciones está:

- Promover una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.
- Acreditar, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.
- Certificar y recertificar las competencias profesionales.
- Difundir los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación.
- Elaborar, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones.

“La calidad en la educación se ha definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia. La funcionalidad se entiende como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Estas necesidades son recogidas en los Sistemas Educativos y deben ser atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos. Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se había propuesto, y será eficiente si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlas.

La calidad abarca a todas las funciones y actividades de la institución y debe estar vinculada a las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito y contexto dado. Las necesidades y los objetivos, que orientarán la elaboración de los programas, la realización de los procesos, de los productos y de los servicios deben estar especificados, para dar respuesta a dichas necesidades, si bien a veces existen necesidades que se hacen explícitas a posteriori, con lo que su satisfacción aportará valor añadido sobre lo especificado. Desarrollar la calidad dentro de la organización, supone contar con un Sistema de Gestión de Calidad y estar formado en los modelos de evaluación de programas y centros, y sus procedimientos, así como en los modelos de excelencia” (19 p. 36)

Actualmente, no sólo las empresas que se dedican a la comercialización y fabricación de productos buscan calidad, hoy más que nunca son las empresas educativas las que están orientados sus objetivos a conseguirla, a través de la acreditación de la institución. Algunos investigadores separan “la calidad del servicio educativo” de todo el grupo de servicios que existen y que no son educativos, pero si analizamos esta palabra “calidad del servicio”, nos daremos cuenta que también engloba al educativo.

“González López (2006), afirma que las Universidades para garantizar la calidad deben cumplir con una serie de requisitos, partiendo en primer lugar de los estudiantes, a quienes deben satisfacer sus expectativas y necesidades, igualmente asumir la gestión de la calidad como un proceso de desarrollo continuo, de tomar decisiones soportadas en evidencias y no en suposiciones; proponer soluciones con base a resultado de las evaluaciones...” (20 p. 69)

El concepto de calidad ha ido evolucionando a través del tiempo. La tendencia actual de la calidad es centrarse cada vez más en la eficacia de una institución educativa. Los actuales sistemas educativos deben su formulación a los factores sociales, económicos, pedagógicos, profesionales, éticos y culturales. Esto significa que las instituciones educativas deben ofrecer un mejor servicio, comportarse de manera más profesional y ofrecer servicios educativos de calidad.

Otras definiciones:

“Desde el punto de vista de la filosofía, la calidad es un valor y como todo valor, es abstracto, no es observable directamente, no medible materialmente, sin embargo,

la calidad como valor aplicado a fenómenos sociales como en el caso de la educación, se manifiesta como cualidades, atributos, características o conductas positivas o negativas, etc. Calidad, es el conjunto de cualidades, características, propiedades o atributos observables en los fenómenos naturales, hechos educativos, sociales, objetos materiales o conductas humanas en cualquiera de sus manifestaciones validadas y que determinan hasta qué grado es positiva o negativamente aceptable su calidad después de haber sido sometido a un proceso de valoración. La calidad está sujeta a la capacidad de medición y los propósitos valorativos aceptada por quien o quienes atribuyen tal o cual calidad al hecho u objeto que es materia de medición...” (3 p.101)

Bajo el contexto del estado Peruano, se considera la acreditación para las instituciones y la certificación para los profesionales.

2.2.1. Modelos de Calidad

Al respecto existen muchos modelos, de los que se desarrollará tres:

En el caso del CETPRO, existe una guía de autoevaluación, diseñada por el IPEBA, a cargo del SINEACE (Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa). Hasta el 2014, existía el IPEBA, hoy todo está a cargo del SINEACE y en el caso de las universidades la SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria). En esta guía elaborada para la acreditación de Centros Educativos Técnico productivos se da énfasis en la autoevaluación como eje principal para la mejora continua de la calidad educativa, por este motivo daremos algunos conceptos:

- “La autoevaluación es el punto de partida para alcanzar los estándares de calidad establecidos y requiere que las especialidades u opciones ocupacionales desplieguen un conjunto de actividades e incorporen los procedimientos necesarios para asegurar y gestionar la calidad”. (21 p. 3)
- IPEBA: Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad de la Educación Básica.
- Acreditación: “Reconocimiento público y temporal a una institución educativa que cumple con determinadas expectativas de calidad” (IPEBA, 2011), sobre todo en un proceso de mejora continua. La acreditación busca brindar

información confiable a la sociedad civil y a las instancias del Estado para que tomen las decisiones más convenientes” (21 p. 6).

- Función autorreguladora: “desarrolla en la especialidad u opción ocupacional la capacidad de reflexionar de manera colectiva sobre los resultados referidos al logro del perfil profesional e incorporar los mecanismos y procedimientos correspondientes para su mejora”.
- La matriz de autoevaluación se sustenta en dos aspectos: Gestión educativa (procesos, acciones y estrategias que desarrolla la especialidad) y calidad y pertinencia de la formación (responder a las demandas del sector productivo, perfiles de egreso contienen las competencias laborales requeridas en los sectores de bienes y servicios).
- ¿Qué es la autoevaluación?: “Es la reflexión que hacemos sobre cómo nuestra gestión educativa facilita o dificulta la tarea de lograr que todos nuestros estudiantes alcancen el perfil profesional definido para la especialidad u opción ocupacional” (21 p. 9)

Esta guía orienta el desarrollo de la autoevaluación para poder acreditar la especialidad o institución educativa, según considere la dirección, y las preguntas están orientadas a reconocer cuatro objetivos fundamentales (21 p. 7-9):

- Identificar si la gestión educativa de la especialidad cumple los estándares de calidad establecidos por IPEBA.
- Elaborar el plan de mejora que oriente a la especialidad u opción ocupacional.
- Implementar las mejoras y realizar seguimiento y monitoreo.
- Adquirir experiencia y aprendizaje institucional que consolide un sistema de mejora continua. Identificación de buenas prácticas de gestión.

La matriz de evaluación que nos presenta esta guía contiene los siguientes factores de autoevaluación (21 p. 10-47):

- Dirección institucional y oferta formativa vinculada al sector productivo:
 - ✓ PEI basado en un diagnóstico de las necesidades del sector productivo con potencialidad para el desarrollo sostenible.
 - ✓ La propuesta pedagógica de la especialidad se construye a partir del perfil validado de la especialidad.

- ✓ Liderazgo que asegura el mantenimiento de una visión común y la adecuada organización y articulación de funciones y procesos.
- Soporte al desempeño docente para el desarrollo de competencias:
 - ✓ Equipo docente idóneo y con mecanismos de soporte continuo para mejorar su desempeño.
 - ✓ Propuesta curricular de la especialidad implementada, en concordancia con el desarrollo de capacidades
 - ✓ Oportunidades para que los estudiantes se vinculen con el sector productivo.
- Gestión de infraestructura y recursos pertinentes
 - ✓ Gestión transparente y oportuna de infraestructura, equipamiento y recursos para dar soporte al logro del perfil de la especialidad.
- Evaluación de resultados y mejora continua.
 - ✓ Evaluación del desempeño de estudiantes y de la satisfacción de egresados y empleadores, para identificar oportunidades de mejora del proceso formativo.
 - ✓ Implementación y evaluación de acciones de mejora para asegurar el logro de los resultados esperados.

Los estándares son los elementos representativos del factor y lo desagregan en partes, de tal manera que permite enfocar la recolección y análisis de la información y los indicadores son la unidad mínima de la autoevaluación y describen de modo preciso qué aspectos considera el estándar para la evaluación. Básicamente se refiere a acciones observables.

La palabra calidad no tiene una definición precisa. Por ello, conviene intentar acordar una definición, en vista que responde a situaciones concretas dentro de un contexto, por ello consideramos que para un sector calidad tendrá un significado diferente que para otro sector y ello también se verá afectado por los estándares de calidad que determine el sector. Pero esto no es suficiente, es necesario clarificar este aspecto para que ayude en su determinación.

Modelo premio Baldrige (22 p. 13): (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBN-QA). Es un modelo importante que impulso la autoevaluación, está elaborado en torno a valores: calidad basada en el cliente; liderazgo; mejora y aprendizaje organizativo; participación y desarrollo del personal; rapidez en la respuesta; calidad en el diseño y la prevención; visión a largo plazo del futuro; gestión basada en datos y hechos; desarrollo de la asociación entre los implicados; responsabilidad social y orientación a los resultados.

Modelo EFQM de Calidad y Excelencia (23)

Cuando hablamos de EFQM nos referimos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre. Precisamente es la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM en inglés (European Foundation for Quality Management), una organización sin fines de lucro creada en 1988, y con sede en Bruselas que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países.

El modelo EFQM es un referente en el ámbito de la Unión Europea, y el Premio Europeo a la Calidad se ha convertido en una referencia para muchas empresas públicas de los diferentes países miembros de la Unión. La concesión de este premio se basa en los criterios del modelo de Excelencia Empresarial.

Los principales conceptos que conforman el modelo EFQM son:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización

Criterios del Modelo Europeo de Excelencia (24 p.88)

El modelo EFQM contempla los siguientes componentes claves que se desarrollará a continuación:

Agentes: son los criterios que muestran con qué elementos se ha logrado gestionar la institución, o como se han logrado los resultados. Esto significa que los alumnos y los padres son referencias fundamentales a la hora de valorar la calidad del servicio.

- **Liderazgo:** Se entiende por este criterio, como la actuación de los dirigentes y responsables de la institución para guiar al centro educativo hacia la gestión de la calidad. Se considera importante la gestión que realizan los líderes de la institución para lograr los objetivos que se han propuesto, es decir cómo el personal directivo ayuda en la consecución de los objetivos establecidos.
- **Personas:** Relacionado con la forma en que el centro utiliza al máximo el potencial de su personal para lograr la mejora continua. Está referido al capital humano, desde la captación o reclutamiento hasta la permanencia de los mismos. La administración de los recursos humanos para conseguir la calidad en el servicio educativo.
- **Política y estrategia:** Se refiere a los fines, objetivos y valores institucionales, la forma como ellos se van a hacer realidad en las actividades que realizará la institución, es una parte de la gestión institucional. Para efectos de la presente investigación se ha seleccionado los siguientes puntos:
 - **Misión:** Se refiere a la razón de ser de la institución y se contextualiza en el presente, algunas personas la definen como el propósito o fin de la institución en el presente.
 - **Visión:** Se refiere a los objetivos y metas que desea lograr una institución a largo plazo, visualiza cómo espera que sea su futuro. La visión debe ser realista y sirve de guía y motivación para orientar las decisiones actuales y futuras que ayudarán en la consecución de los objetivos.

- **Políticas:** Es una decisión que se plasma en un documento escrito y se establece como una guía, donde se indican los límites dentro de los cuales se puede operar. Facilita la gestión, al hacer de conocimiento a todos sus colaboradores y beneficiarios del servicio. Estas políticas deben reflejar los principios, valores, creencias y costumbres que promueve la institución. Es también una herramienta muy valiosa en la gestión de la institución para lograr la calidad educativa al mejorar los sistemas de comunicación entre sus actores.
- **Planes:** Se materializa la estrategia en coherencia a los objetivos trazados para que en base a estas herramientas de gestión se puedan ejecutar las actividades que ayudarán a la mejora continua. Un plan es una descripción de todas las ideas planteadas para mejorar la gestión.
- **Alianzas y recursos:** En este criterio se analiza las alianzas o acuerdos que se han realizado con los diferentes actores internos y externos, así como la gestión de los recursos materiales y su conservación, disponibles para realizar la prestación del servicio educativo. Dentro de este criterio se ha considerado los siguientes sub indicadores:
 - **Empleabilidad:** Este concepto puede tener diferentes connotaciones, sin embargo se refiere a la capacidad que tiene una persona de insertarse al mercado laboral, ya sea en relación de dependencia o independencia (crea su propia empresa).
 - **Prácticas Pre – profesionales (25):** Es una modalidad formativa laboral que busca consolidar los aprendizajes teórico – prácticos. Se realizan a través de convenios suscritos en donde se estipula las actividades prácticas que realizará el beneficiario del convenio en relación a su condición de estudiante y en base a sus conocimientos y habilidades experimentando así condiciones reales de trabajo. Estas prácticas pueden ser en la institución que imparte los aprendizajes o una institución que no realiza este servicio educativo,

pero está relacionada al futuro puesto de trabajo del estudiante. En todos los casos, se prioriza los espacios definidos y programados para la parte teórica. Éstas prácticas no deberán ser mayores a 30 horas semanales.

- **Instalaciones, equipamiento y tecnología:** Básicamente se refiere a la implementación, es decir los recursos necesarios para lograr la calidad en el servicio educativo. Este componente está referido a la infraestructura, equipos, muebles y enseres, software y materiales para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- **Mantenimiento y seguridad:** Otorga el respaldo necesario en la conservación de los bienes materiales e inmateriales de la institución, desde los activos fijos hasta las personas que hacen uso de los mismos. Una adecuada implementación del mismo, permite asegurar la calidad del servicio y genera confianza en los usuarios del mismo. La legislación laboral Peruana en la actualidad ha establecido una serie de normas que obligan a la institución a contar con un Reglamento de seguridad y salud en el trabajo e implementar una serie de medidas en caso de cualquier tipo de emergencia provocada por la naturaleza.
- **Procesos:** Se entiende al conjunto de acciones o actividades que sirven para lograr la formación del futuro técnico - profesional; se refiere en este caso, a todo el proceso educativo, desde el diseño hasta su evaluación, la misma que ayudará en la mejora continua. Este proceso debe realizarse en coherencia con los objetivos, políticas y fines de la institución, sin descuidar la satisfacción de sus clientes internos, externos y el entorno en el que se desenvuelve.
Para efectos del presente estudio se ha considerado esta parte como **Formación**, y se ha seleccionado unos sub indicadores que pueden ser apreciados por el estudiante, así tenemos:
 - **Metodología de enseñanza:** Las estrategias que utilizan los docentes para llegar al estudiante y hacer que ellos generen

aprendizajes significativos. Herramientas que se usan para transmitir los conocimientos, principios y procedimientos que ayudarán en el cumplimiento de los objetivos que se han trazado en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

- **Programación curricular:** Contiene un conjunto de actividades a ser realizadas en un futuro, tiene el carácter de previsorio, porque garantiza el trabajo pedagógico del docente al contener todos los componentes del proceso de enseñanza, desde los contenidos hasta los cronogramas de ejecución. Tiene la característica de ser flexible para que se vaya reajustando en base a las situaciones que se presenten durante el período, en el caso del CETPRO es modular.

Resultados: Se refiere a los criterios que indican cuáles han sido los logros de la institución. Significa que la excelencia dependerá de la satisfacción de necesidades de todos los grupos de interés.

- **En las personas o personal:** Grado en que se da la adecuada respuesta a las necesidades y expectativas de las personas que trabajan en la organización. Se dice que si el cliente interno no está satisfecho, no se debe esperar que éste genere satisfacción en el cliente externo.
- **En los clientes o usuarios:** Lo que se espera que consiga el centro educativo con respecto a su misión. Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo. El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro; son usuarios directos los estudiantes y su familia.
- **En la sociedad:** Lo que finalmente consigue el centro en relación a las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y de su entorno próximo en particular. Con respecto a este componente se ha considerado lo siguiente:

- **Proyección Social:** Es una de las funciones claves que permite generar una permanente interacción con el entorno en donde se desenvuelve la institución, sectores sociales e institucionales. El fin primordial es contribuir en la solución de los problemas que se puedan suscitar.

Esta proyección no sólo se debe focalizar en los entes externos, sino también en los beneficiarios del servicio y el personal que labora en la institución, es decir en todos los actores que se encuentran involucrados en este proceso formativo, por ello es importante la asistencia social que pueda proporcionar la institución y las actividades de responsabilidad social programadas.

- **Resultados Clave:** Logros educativos, de gestión o social que contribuya al éxito del centro a corto, medio o largo plazo. Se refiere a lo que consigue la institución, respecto a los objetivos previstos en la política y estrategias, concretados en los procesos, utilizando para ello los medios de que dispone. Se da prioridad a la eficiencia en la formación del estudiante y otros logros en el terreno de la educación, de la gestión, de la acción social, a corto, mediano o largo plazo.
- **Imagen institucional:** Son los elementos que identifican a la institución, de tal manera que se convierte en su carta de presentación ante la sociedad. De ella dependerá la aceptación o no de la oferta educativa que realice.



Fuente: www.efqm.es/

Cuando hablamos de mejora continua, muchos lo relacionamos con la filosofía Japonesa de la calidad, “Kaizen”, que toma como base la propuesta del Dr. William Edward Deming, ciclo de Deming, que se refiere a la búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar. La Educación no es ajena a ello. Los Indicadores considerados en la calidad del servicio educativo, han sido creados considerando la normatividad sobre la certificación de la calidad en CETPROs, y el modelo EFQM Europeo.

Al igual que otros sistemas de calidad, también, el eje fundamental del modelo EFQM es la autoevaluación orientada a la mejora continua, la diferencia entre este modelo y el modelo de acreditación que establece el IPEBA – SINEACE, es que este modelo da flexibilidad a la institución para que se pueda autoevaluar de manera más objetiva, mientras que los estándares e instrumentos que utiliza actualmente el IPEBA, las preguntas, ya van orientadas a establecer un solo tipo de actividad, directa e indirectamente. Tal como viene ocurriendo en las pruebas ECE de la educación básica regular, en donde los docentes direccionan los aprendizajes a los contenidos que deben desarrollar los estudiantes para aprobar la prueba, muchas veces no se respeta los horarios asignados para el desarrollo de todos los contenidos programados, no importando si ellos son significativos o no, o sí existen otros contenidos que quizá les ayudarán más en la formación del estudiante.

2.3. LA EDUCACIÓN TÉCNICO – PRODUCTIVA

Esta clase de educación técnica, existe en el mercado educativo desde hace más de treinta y cinco años, se encuentra al amparo de la ley general de educación, específicamente en el artículo 9, en donde se señala las funciones de la educación:

- “Formar personas capaces de lograr su realización, promoviendo la formación y consolidación de su identidad, autoestima y su integración a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.

- Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.
- Ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de la calidad y equidad en la educación”.

Con respecto a esta modalidad educativa, tenemos lo que señala el Reglamento de la educación técnico – productiva, D.S. N° 022-2004-ED, en donde define: “Es una forma de educación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano, así como la promoción de la cultura innovadora que responda a la demanda del sector productivo y a los avances de la tecnología, del desarrollo local, regional y nacional, así como a las necesidades educativas de los estudiantes en sus respectivos entornos.

Así mismo, contribuye a un mejor desempeño de la persona que trabaja, a mejorar su nivel de empleabilidad y a su desarrollo personal. Está destinada a las personas que buscan una inserción o reinserción en el mercado laboral y a alumnos de la educación básica”. (26 Art. 22)

Características (26 Art. 22):

- Pertinente: oferta capacitación en función a la demanda laboral del mercado.
- Flexible: responde a la heterogeneidad de los estudiantes y sus contextos.
- Innovadora: promueve y desarrolla cambios de gestión institucional y pedagógica.
- Promueve una cultura de valores éticos, morales y de protección al ecosistema.
- Desarrolla actividades productivas y de servicios empresariales.

Sus objetivos son (26 Art. 4):

- Propiciar la participación de la comunidad educativa, de los gobiernos locales, regionales, sectores productivos y la sociedad.

- Promover una cultura emprendedora e innovadora que facilite la inserción laboral de los egresados y que los habilite para generar su propio empleo o empresa.

Es necesario indicar, que bajo el amparo de la Ley, la educación técnico productiva que otorgan las instituciones del sector público son gratuitas, por tanto esta modalidad prioriza la atención a los jóvenes o menores de escasos recursos económicos, especialmente del ámbito rural y promueve la inclusión de las personas con necesidades educativas especiales.

La educación técnica – productiva está organizada en dos ciclos, los mismos que no son secuenciales, sino terminales. Esta modalidad de educación atiende a adolescentes, jóvenes, adultos y personas con necesidades educativas especiales que requieran:

- Desarrollar sus inclinaciones vocacionales
- Capacitarse y especializarse en competencias laborales
- Complementar el desarrollo de la educación para el trabajo (EBR)
- Convalidar sus estudios y reconocer sus experiencias laborales.

A su vez el estado establece como derechos de los estudiantes de esta modalidad:

- Recibir formación para desarrollar capacidades
- Recibir un servicio educativo de calidad
- Utilizar equipos, maquinarias, herramientas e insumos adecuados
- Organizarse

Los CETPROS promoverán actividades productivas en sus planes y programas de desarrollo, teniendo en cuenta su capacidad instalada y potencial humano calificado y ejes de desarrollo local y regional.

La producción de bienes y/o servicios empresariales que desarrollan los CETPROS constituye parte del proceso de enseñanza aprendizaje. Sirve para contribuir a la formación técnico – profesional de los estudiantes y es una fuente de financiamiento complementaria para fortalecer las capacidades institucionales.

Las prácticas pre – profesionales y pasantías laborales sirven para reforzar el desarrollo de las competencias laborales y capacidades en una situación real de aprendizaje en el mundo del trabajo. Estas prácticas tienen por finalidad: Completar

la formación integral, desarrollar competencias emprendedoras de gestión y autogestión, fortalecer las capacidades institucionales, priorizando el mantenimiento y modernización del equipamiento de las especialidades.

Los CETPROs otorgaran certificados de estudios por la aprobación satisfactoria de cada Módulo ocupacional del ciclo básico o medio, precisando en el mismo documento las competencias laborales, capacidades terminales logradas y cantidad de horas efectivas de aprendizaje.

La educación técnica – productiva se basa en el enfoque por competencias laborales. Este enfoque considera los siguientes aspectos:

- Cultural: considera como referente el contexto donde se desarrolla el proceso educativo. Toma en cuenta la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, los niveles de desarrollo de la producción y de la tecnología del entorno local.
- Productivo: desarrollar capacidades productivas que le permitan ejercer con eficiencia una función productiva de bienes y servicios en la actividad económica del país, asimismo desarrolla capacidades para la gestión empresarial y emprendimiento que le permitan generar su propio empleo y competir con éxito en el mercado global.
- Afectivo: desarrolla en las personas la capacidad para la empleabilidad y promueve el desarrollo de valores y actitudes que le permitan mantener con éxito un puesto de trabajo; respeto, responsabilidad y actitud positiva para el cambio.

El egresado que culmine el módulo y/o ciclo debe estar capacitado para acceder al mercado laboral. A continuación se detalla cada ciclo (26 Art. 9 – 23):

- Básico: Se provee al estudiante las competencias laborales y capacidades necesarias para ejecutar trabajos de menor complejidad que le permitan incorporarse al mercado ocupacional. Se accede a este ciclo sin requisitos escolares, previa identificación de capacidades básicas indispensables para el aprendizaje laboral. Está organizado en módulos que permitan el logro de competencias para la inserción del estudiante al mundo laboral. Siempre que hayan aprobado módulos convergentes que correspondan como mínimo a un total de 1000 horas y respondan a un perfil técnico, el título será Auxiliar

técnico con mención en los módulos respectivos. Los componentes del ciclo básico son:

- ✓ Formación específica: desarrolla las capacidades específicas del módulo, cognitivas, motoras y afectivas.
- ✓ Formación complementaria: en donde se desarrollan capacidades de soporte para la formación específica del módulo y al desarrollo de las capacidades emprendedoras y empresariales, para que los egresados generen sus propios puestos de trabajo.

“Un módulo es una unidad formativa en donde se va desarrollar capacidades específicas orientadas a una opción laboral específica y permite la incorporación progresiva del estudiante al mercado laboral; es de carácter terminal y es el componente mínimo que puede acreditarse. No podrá ser menor de 60 horas ni mayor a 300 horas. Las partes del módulo en el ciclo básico, son: capacidades terminales, contenidos, criterios de evaluación y práctica pre profesional”. (27)

- Medio: Provee al estudiante las competencias laborales necesarias para realizar una actividad ocupacional especializada. Para acceder a este ciclo se requiere competencias equivalentes al nivel de educación primaria o al ciclo Intermedio de la educación Básica alternativa. Se organiza en módulos convergentes que en conjunto constituyen una especialidad técnico - productiva y se sustenta en el perfil técnico profesional aprobado por el Ministerio de Educación, elaborado y/o contextualizado por la institución educativa. Para conseguir la certificación es necesario que se aprueben los módulos de una especialidad técnico -productiva y tengan como mínimo 2000 horas de estudio, el título que se obtendrá es técnico con mención en la especialidad respectiva.

La práctica pre – profesional consolida las capacidades logradas en el desarrollo de los módulos convergentes al perfil profesional de una especialidad técnico – productiva.

La duración de los módulos de especialidad, no podrá ser menor de 200 horas ni mayor de 400 horas, los que serán determinados de acuerdo a la complejidad de la especialidad técnico - productiva. (28)

El Objetivo básico de la educación técnica productiva, es lograr aprendizajes significativos. Al respecto Ausubel plantea que el aprendizaje del estudiante depende de lo que el individuo sabe, de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender.

“El aprendizaje supone:

- Aprender a conocer: desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que nos permitan adquirir herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que nos rodea, vivir con dignidad, comunicarnos con los demás y valorar el conocimiento y la investigación.
- Aprender a ser: Desarrollar la integridad física, intelectual, social, afectiva y ética de la persona en su calidad de estudiante, de trabajador, miembro de familia, de ciudadano o de adulto.
- Aprender a aprender: desarrollar habilidades y destrezas, hábitos, actitudes y valores que nos permitan adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y de aprendizajes para seleccionar y procesar información eficientemente, comprender estructuras y el significado del conocimiento, a fin de discutir, negociar y aplicar.
- Aprender a hacer: Desarrollar nuestra capacidad de innovar, crear estrategias, medios y herramientas que nos permitan combinar los conocimientos teóricos prácticos con el comportamiento socio cultural, desarrollar la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos”. (29).

Si los CETPROs realizan actividades productivas y el estudiante participa de estas actividades podrá convalidarlas con la práctica pre profesional.

La práctica pre - profesional se podrá desarrollar en los CETPROs a través de proyectos productivos. De existir convenios con los sectores productivos de la localidad, los estudiantes realizaran las prácticas pre – profesionales en ellos.

“¿Qué es un proyecto productivo?

Es el conjunto de actividades planeadas, encaminadas a desarrollar una actividad económica que genere beneficios económicos, de tal forma que justifique el uso de recursos financieros” (30)

Los proyectos productivos tienen los siguientes rasgos: (31)

- Se basan en la transferencia de capacidades.
- Están dirigidos a satisfacer las necesidades de la comunidad local.
- Transforman la realidad.
- Tienen un beneficio claro y explícito.
- Son viables y sostenibles.

Para poder elaborar los proyectos productivos es necesario tener en cuenta que:

- Deben ser preferentemente iniciativas locales
- Deben buscar rentabilidad
- Deben ser sostenibles y viables
- Deben ser capaces de transformar la realidad.

Se denominan actividades productivas y empresariales a la producción de bienes o prestación de servicios que realiza la institución educativa en concordancia con la capacidad instalada, potencial humano calificado y los ejes de desarrollo de la localidad o región, en un marco de gestión empresarial

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al hacer la revisión de estudios de investigación, no se encontraron trabajos similares con respecto a la educación técnica - productiva. Sin embargo existen algunos de los cuales vale la pena dar cuenta por la relación que guardan con el tema estudiado.

3.1. PEDRAJA – REJAS, LILIANA, RODRÍGUEZ – PONCE, EMILIO, BARREDA OLAVARRÍA, MANUEL, SAGREDO NÚÑEZ, OMAR Y SEGOVIA LEÓN, CRISTIAN. REVISTA CHILENA DE INGENIERÍA, VOL. 17 N° 1, 2009, PP.21-26, EN SU TRABAJO “ESTILOS DE LIDERAZGO Y RESULTADOS DEL SISTEMA

DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN LOS COLEGIOS BÁSICOS DE LA CIUDAD DE ARICA – CHILE”, concluyen con lo siguiente:

“De acuerdo a los resultados de la investigación se puede sostener que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y los resultados que se generan en los colegios primarios de la ciudad de Arica. Más específicamente, el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre los resultados que se obtienen en el sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE). A su vez, el estilo “Laissez faire”, es decir el dejar que los equipos técnicos y el profesorado actúen por su propia cuenta, sin un rol activo del director, tiene un impacto negativo sobre los resultados que obtienen los colegios primarios que han sido objeto de estudio”.

3.2. O. FEMENÍA MILLET, MASTER OFICIAL PARA LA FORMACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA, ABORDA EL TEMA “INDICADORES QUE MEJORAN LA CALIDAD EN LOS CENTROS EDUCATIVOS”. La investigación está basada con respecto al EFQM y algunas de sus conclusiones son:

- Los programas de mejora continua son preferibles a las soluciones rápidas, y es una oportunidad de mejora para hacer frente a los problemas y definirlos, por lo tanto la calidad en la gestión es un proceso continuo.
- Las decisiones se toman a partir de datos y evidencias, ya que las suposiciones interfieren en la toma de decisiones.
- La autoevaluación es una acción de carácter circular mediante la cual se van incorporando y consolidando los avances conseguidos y se progresa en la definición de nuevas áreas de mejora.
- Crear una cultura de calidad en nuestra organización o centro educativo actual puede implicar la necesidad de cambiar algunas formas importantes en la manera de gestionar el centro”.

3.3. FERNANDO MOLERO ALONSO, PATRICIA RECIO SABOYA E ISABEL CUADRADO GUIRADO, UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y UNIVERSIDAD DE ALMERÍA. PSICOTHEMA 2010. VOL. 22 N°3,

POP 495-501. ESTOS INVESTIGADORES ABORDAN EL TEMA “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL: UN ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DEL MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ) EN UNA MUESTRA ESPAÑOLA”, en donde se rescata algunas de sus conclusiones:

“El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ha sido, en los últimos años, uno de los instrumentos más utilizados para medir liderazgo. Este cuestionario está respaldado por una sólida base teórica y empírica. Sin embargo, la estructura factorial inicial de nueve dimensiones propuesta por sus autores (Bass y Avolio, 1997) ha sido cuestionada en los últimos años por las altas correlaciones que los factores de liderazgo transformacional mantienen entre sí, y por haberse encontrado también, en muchas ocasiones, una fuerte asociación entre el liderazgo transformacional y el factor transaccional de recompensa contingente. El objetivo de la presente investigación ha sido verificar la estructura factorial del MLQ en una población española. Para ello pusimos a prueba, a través del análisis factorial confirmatoria, la capacidad de ajuste de ocho modelos extraídos de la literatura existente.

El modelo que mejor ajuste presenta con nuestros datos es el que está formado por cuatro factores: Liderazgo transformacional (Influencia idealizada, atribución, influencia idealizada conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual), liderazgo facilitador del desarrollo / transaccional, que considera conjuntamente el factor transformacional de la consideración individualizada y el transaccional de recompensa contingente. El tercero, liderazgo correctivo, está formado por el factor dirección por excepción activa y finalmente, el cuarto, liderazgo pasivo Evitador, comprende la dirección por excepción pasiva y el laissez – faire”.

“Aunque no era un objetivo directo de este trabajo, los resultados muestran también que las correlaciones entre los factores de liderazgo y las variables de resultado organizacional son similares a las señaladas en la literatura (Avolio y Bass, 2004), contribuyendo así a la validación del cuestionario. Por otra parte observamos que los directivos españoles no reciben, por término medio, puntuaciones demasiado altas en los factores relacionados con el liderazgo transformacional. Un único estudio no es suficiente para poder interpretar este resultado adecuadamente, ya

que este efecto puede deberse, bien a las características específicas de la muestra, bien a una cierta visión predominante en España sobre el liderazgo que conduciría a que un determinado tipo de liderazgo sea mejor evaluado que otro. En este sentido sería importante realizar investigaciones longitudinales, puesto que la concepción del liderazgo existente en una determinada cultura o sociedad puede variar a lo largo del tiempo (para una descripción de la evolución del liderazgo en España véase, por ejemplo, O'Connell, Prieto y Gutiérrez, 2008)".

3.4. VEGA VILLA, CAROLINA Y ZAVALA VILLALÓN, GLORIA, PSICÓLOGAS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, ABORDARON EL TEMA: "ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ FORMA 5X CORTA) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO, ENERO 2004", tesis en donde se logra rescatar algunas de sus conclusiones:

"El Objetivo General de este estudio: adaptar al contexto cultural Chileno, la prueba denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000); y los Objetivos Específicos, a saber: traducir y transculturizar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta a la realidad nacional; evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó; obtener la confiabilidad del Cuestionario a través del método Alfa de Cron Bach; aportar a la validez de contenido del instrumento; y aportar a la validez de constructo del MLQ 5X Corto; fueron alcanzados.

El MLQ 5X Corto adaptado, presenta un alto índice de confiabilidad ($\alpha = 0.97$) de acuerdo con los criterios de corte utilizados en la literatura, lo que indica la pertenencia de los ítems a un mismo dominio muestral y el control de las fuentes de error causadas por el muestreo aleatorio de reactivos".

"En cuanto a las proyecciones de esta investigación, se hacen necesarios estudios futuros en donde sea posible obtener otras evidencias respecto a la validez estructural del instrumento, requiriéndose aplicaciones en otros grupos, donde se realice un muestreo a distintos estilos de liderazgo, que permitan una comparación más amplia de resultados. También respecto de sus jerarquías de variable,

específicamente, en cuanto a la pertenencia de la variable Dirección por Excepción Activa como parte del estilo Transaccional, más que como parte del estilo Correctivo/Evitador. Por lo que se propone la realización de análisis de factor, considerando la siguiente estructura jerárquica compuesta por tres variables de más alto orden:

- Liderazgo Transformacional: conformado por Estimulación Intelectual y Carisma/Inspiracional (ésta última conteniendo las variables Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual y Motivación Inspiracional).
- Liderazgo Transaccional: compuesto por Consideración Individualizada, Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa.
- Liderazgo Pasivo/Evitador: conformado por las variables Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire”.

3.5. GANGA CONTRERAS FRANCISCO Y NAVARRETE ANDRADE, ERWIN, REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA. AÑO 19. N° 67, 2014, 456-476. UNIVERSIDAD DEL ZULIA, EN SU TRABAJO “APORTACIONES TEÓRICAS SIGNIFICATIVAS SOBRE EL LIDERAZGO CARISMÁTICO Y TRANSFORMACIONAL”, concluyen:

- “Se colige que el liderazgo transformacional ejerce una influencia mayor a nivel de cultura o desarrollo organizacional, en cambio el liderazgo carismático está centralizado más bien en el líder visto como una figura espiritual acentuada en la persona, más que en el proceso de liderazgo, planteado por el estilo transformacional. En este orden de cosas para entornos turbulentos, intrincados y dinámicos – donde las organizaciones deben estar constantemente preparadas para adaptarse a diversas situaciones y contingencias, sean estas de orden político, social, cultural y/o económico – el liderazgo transformacional pareciera ser el más idóneo, por su focalización en los procesos o etapas a través de los que el equipo de trabajo se desarrolla y evoluciona. Sin embargo, se ha expresado de forma suplementaria, que dependiendo de las circunstancias, no es factible asentir a cabalidad que un estilo es mejor que otro, ni tampoco, que se trata de ópticas antagónicas; inclusive, se ha señalado que pueden complementarse adecuadamente; en definitiva, al parecer el valor radica en la pertinencia y

congruencia con la cual se decide la utilización de uno u otro, puesto que una apropiada mixtura o jerarquización, posibilitará el mejor cumplimiento de las metas de una determinada organización.

- Es innegable a nivel de latinoamericano se necesitan más estudios – especialmente empíricos – en estas temáticas, pues la cultura general, la cultura organizacional particular y la forma de ser de las personas, es muy distinta a la de los trabajadores norteamericanos o europeos (que son los que generan el mayor nivel de conocimiento en estos tópicos).
- En un contexto organizacional altamente globalizado y competitivo, donde la eficiencia, eficacia, efectividad, velocidad de respuesta y orientación hacia el cliente o usuario, se han transformado en verdaderos imperativos estratégicos, resulta casi axiomático, pero aun así necesario, plantear la relevancia de centrarse en el único factor que puede generar verdaderas ventajas competitivas nítidas y sostenibles en el tiempo: nos referimos evidentemente a las personas. En este sentido el uso apropiado del talento laboral disponible, depende primordialmente de los estilos de liderazgo que tienen las personas que cumplen el rol de directivos o gerentes. Reflexionar sobre esta materia e indagar acerca de sus tendencias, tiene en sí mismo un valor para el futuro, dado que posibilita prospectar la viabilidad de las organizaciones”.

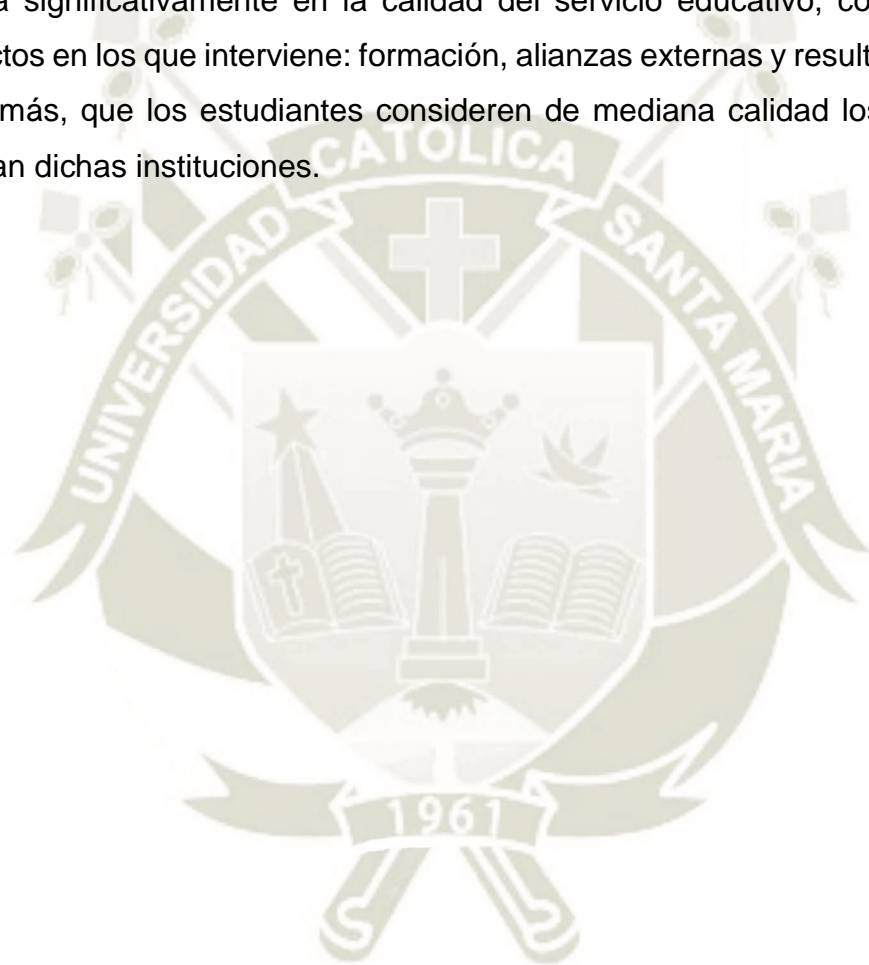
4. OBJETIVOS

- Identificar el tipo de liderazgo de los docentes, según los estudiantes de Centros Educativos Técnico Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa.
- Determinar percepción de la calidad de los servicios educativos, según los estudiantes de Centros Educativos Técnico Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa.
- Establecer la relación entre el tipo de liderazgo docente y la calidad de los servicios educativos, según los estudiantes de Centros Educativos Técnicos Productivos seleccionados de la ciudad de Arequipa.

5. HIPÓTESIS

Dado que uno de los componentes principales de los servicios educativos es el desempeño del docente que genera cambios y facilita el camino para llegar a mayores y mejores aprendizajes en los estudiantes:

Es probable que el estilo de liderazgo que emplean los docentes de los CETPROS influya significativamente en la calidad del servicio educativo, considerando los aspectos en los que interviene: formación, alianzas externas y resultados e impacto y además, que los estudiantes consideren de mediana calidad los servicios que otorgan dichas instituciones.



III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

1.1. CUADRO DE LA ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO:

Variables	Indicadores y Sub indicadores	Técnicas e instrumentos	Estructura del Instrumento
Independiente	Transformacional:	Cuestionario y Formulario de Preguntas	
	<ul style="list-style-type: none"> Estimulación intelectual 		3-10-14-17-18
	<ul style="list-style-type: none"> Motivación inspiracional 		4-7-8-11-12-28
	<ul style="list-style-type: none"> Consideración individualizada 		6-20-22-23
	<ul style="list-style-type: none"> Influencia idealizada 		2-5-9-13-16
	Transaccional:		
	<ul style="list-style-type: none"> Recompensa Contingente 		1-19-25-26
	Laissez - Faire:		
	<ul style="list-style-type: none"> Correctivo Evitador 		15-21-24-27
	Dependiente		Gestión Institucional
<ul style="list-style-type: none"> Misión y visión 		1-28-29	
<ul style="list-style-type: none"> Políticas 		3-7	
<ul style="list-style-type: none"> Planes 		2-4-5-6	
Alianzas externas			
<ul style="list-style-type: none"> Empleabilidad 		10-11-12-23	
<ul style="list-style-type: none"> Prácticas Pre – Profesionales. 		9-24	
Formación			
<ul style="list-style-type: none"> Metodología de enseñanza 		30-31-8	
<ul style="list-style-type: none"> Programación curricular 		32-33-34-36	
Calidad del servicio educativo	Recursos		

	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones, equipamiento y tecnología. 		14-15-16-17-25
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y seguridad 		18-19-20
	Resultados e impacto:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen institucional 		21-22-27-35
	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección social 		13-26

1.1.1. Liderazgo: Está enfocado al tipo de liderazgo que emplea el docente. Al existir diferentes tipos de liderazgo, los que se ha planteado son los tres tipos investigados y desarrollados por Bernard Bass.

Se consideran 3 indicadores y 6 sub indicadores, los que fueron seleccionados del Cuestionario Multifactorial de liderazgo que ya existe (MLQ), en lo que respecta a la apreciación de los estudiantes, tratando de disminuir la subjetividad que podría presentarse en su aplicación.

1.1.2. Calidad del Servicio educativo: Es la variable dependiente, los indicadores y sub indicadores han sido seleccionados considerando el modelo EFQM, adaptado a la parte educativa y contextualizado según la operatividad del CETPRO en la parte que el estudiante percibe o conoce, para disminuir el grado de subjetividad que podría influenciar en la evaluación.

Se consideran 5 indicadores y 11 sub indicadores que permitirán evaluar si los estudiantes califican de “Calidad” el servicio educativo que presta la institución.

1.2. TÉCNICAS

Para la recolección de datos de las dos variables, se utilizará la Técnica del Cuestionario.

1.3. INSTRUMENTOS

Es el “Formulario de preguntas”. Consta de dos Formularios, uno medirá la variable Liderazgo y el otro medirá la variable calidad de los servicios educativos.

El formulario de preguntas que mide la variable Liderazgo fue adaptado del cuestionario MLQ 5XS, que se basa en los diferentes tipos de liderazgo propuesto por Bernard Bass.

El formulario de preguntas que mide la variable “calidad de los servicios educativos” es adaptado del cuestionario de autoevaluación basado en el modelo de excelencia EFQM para la mejora del servicio educativo.



FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE LIDERAZGO

Para la clasificación de los docentes

MLQ adaptado

Fecha: _____ CETPRO: _____

Nombre del docente:

Docente de la especialidad de: _____

Datos del estudiante

Edad: _____ Sexo: Masculino Femenino

Querido estudiante:

Este cuestionario intenta describir el estilo del liderazgo docente, tal como es percibido por usted. Por favor responda con total sinceridad, todos los ítems de este cuadernillo. No necesitas colocar tu nombre, la encuesta es ANÓNIMA.

En este cuestionario encontrarás 28 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. Está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o aspa:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o siempre
0	1	2	3	4

El docente que estoy clasificando:

AFIRMACIONES	0	1	2	3	4
1. Me ayuda a aprender y hacer, siempre que me esfuerce.					
2. Considero que a través de su ejemplo refuerzo mis valores y creencias.					
3. Siento que cuando resuelve problemas, propios de la sesión de aprendizaje, le da diferentes enfoques.					
4. Es optimista y me contagia su atención hacia el futuro.					
5. Me siento orgulloso (a) de que sea mi docente.					
6. Considero que me dedica tiempo, además de enseñarme y orientarme en el proceso de aprendizaje.					
7. Creo que promueve y logra el trabajo en equipo.					
8. Considero que fomenta un buen ambiente de estudios en el aula y/o taller.					

9. Se comporta de tal manera que se gana mi respeto.					
10. Considero que me ayuda a mirar los problemas de aprendizaje desde distintos puntos de vista.					
11. Me motiva a hacer más de lo que yo esperaba hacer.					
12. Considero que él/ella me motiva a lograr el éxito.					
13. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.					
14. Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
15. Tiende a corregir errores y fallas.					
16. Considero que es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
17. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.					
18. Se caracteriza por tener buen humor.					
19. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.					
20. Cuando me corrige, lo hace personalmente.					
21. Siento que no le importa como hago mi trabajo.					
22. Creo que él/ella manifiesta interés, por lo valioso de mis aportes.					
23. Se da cuenta de lo que necesito y está presto a ayudarme.					
24. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					
25. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logra las metas trazadas.					
26. Me muestra lo que estoy haciendo bien, cuando logro los estándares esperados.					
27. Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
28. Considero que cumple en general con las expectativas que tengo de él o ella.					

¡Gracias por su colaboración!

**FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN:**

Fecha: _____ CETPRO: _____

Especialidad de: _____

Datos del estudiante

Edad: _____ Sexo: Masculino Femenino

Este cuestionario intenta describir la calidad de los servicios educativos ofertados, tal como es percibida por usted. Por favor responda con total sinceridad, todos los ítems de este cuadernillo. No necesitas colocar tu nombre, la encuesta es ANÓNIMA.

En este cuestionario encontrarás 36 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con las personas o institución que Ud., está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o aspa:

NO	SÍ
0	1

AFIRMACIONES	0	1
1. Me informaron sobre la misión y visión de la institución.		
2. Consideras que la institución elabora planes para mejorar la atención del servicio educativo.		
3. Conoces la política de calidad educativa de la institución.		
4. Conoces el detalle de aptitudes, habilidades y destrezas que debes conseguir al término de tu capacitación (perfil del egresado)		
5. Consideras que hay coherencia entre los contenidos teórico prácticos que desarrollas y el perfil del egresado.		
6. Sientes que se realizan actividades paralelas que refuerzan lo aprendido en clases (aprender haciendo).		
7. Consideras que te han proporcionado la información detallada y clara sobre los módulos, requisitos, duración y otros con respecto a las especialidades que se ofertan en la institución.		
8. Tus docentes observan cómo realizas la aplicación práctica y te dan indicaciones para mejorarla.		
9. Realizas prácticas pre – profesionales en tú especialidad.		
10. Los certificados de culminación de módulo te son entregados oportunamente.		
11. Consideras que la institución tiene los mecanismos para orientarte en la búsqueda de empleo, gestión de un negocio propio y en tu formación continua.		

12. Consideras que los títulos que te ofertaron al inicio de la capacitación, son entregados oportunamente por la institución.		
13. Tu institución te proporciona asistencia social y de salud, en caso de necesitarlo.		
14. Consideras que el local donde desarrollas tu aprendizaje es idóneo para ello		
15. El equipamiento de las aulas teórico - prácticas te permite desarrollar tu aprendizaje de manera óptima		
16. Consideras que tus docentes utilizan recursos y materiales de tal forma que favorece tu aprendizaje		
17. Los materiales o insumos son los necesarios para la realización de las tareas prácticas.		
18. El mantenimiento que realizan a las maquinarias y equipos es el ideal.		
19. Consideras que el mantenimiento que realizan a la infraestructura es el adecuado.		
20. Las acciones para prevenir problemas de salud, accidentes o desastres ocasionados por la naturaleza son constantes.		
21. Tú institución educativa ha obtenido reconocimientos públicos		
22. El público en general tiene muy buenos comentarios sobre la institución.		
23. Consideras que la institución tiene alianzas estratégicas para la colocación de sus egresados en el mercado laboral.		
24. Tú institución tiene alianzas con empresas o vela para que desarrolles tu práctica pre – profesional.		
25. Consideras que la institución educativa está actualizada con lo último en la tecnología (máquinas, equipos, software, etc.).		
26. La institución promueve actividades de responsabilidad social (Realiza acciones para lograr el bienestar de sus clientes internos, externos y la sociedad)		
27. Sientes que es agradable el trato que recibes por el personal administrativo en las gestiones que realizas.		
28. Consideras que has logrado aprender alguna de las capacidades propias del módulo o módulos que estas realizando.		
29. Sientes que en la institución se vive un ambiente de confianza y respeto.		
30. Estas satisfecho con la forma de enseñanza		
31. Además de la enseñanza habitual, los docentes se preocupan por fomentar la formación en valores.		
32. Estas satisfecho con los contenidos que se desarrollan en la institución, en beneficio de tu formación técnica profesional.		

33. Consideras que existe un aprovechamiento máximo del tiempo real de aprendizaje.		
34. Los contenidos que se desarrollan en las diferentes asignaturas te permiten desempeñarte en la realización de la práctica pre profesional y profesional.		
35. Tú recomendarías a otras personas que estudien en esta institución.		
36. Consideras que se respetan los horarios establecidos de clases teóricas y prácticas.		

¡Gracias por su colaboración!

1.4. ESCALAS DE EVALUACIÓN

1.4.1. Estilos de liderazgo

- Transformacional
 - Nulo 0 - 20
 - En algunos aspectos 21 - 40
 - En la mayoría de aspectos 41 - 60
 - Óptimo 61 - 80
- Transaccional
 - En algunos aspectos 5 - 9
 - En la mayoría de aspectos 10 - 16
- Laissez - faire
 - En algunos aspectos 5 - 9
 - En la mayoría de aspectos 10 - 16

1.4.2. Calidad en el servicio educativo

- Gestión
 - Con deficiencias 0 - 3
 - Calidad media 4 - 6
 - Calidad deseada 7 - 9
- Alianzas
 - Con deficiencias 0 - 2
 - Calidad media 3 - 4

- Calidad deseada 5 - 6
- Formación
 - Con deficiencias 0 - 2
 - Calidad media 3 - 5
 - Calidad deseada 6 - 7
- Recursos
 - Con deficiencias 0 - 2
 - Calidad media 3 - 5
 - Calidad deseada 6 - 8
- Resultados
 - Con deficiencias 0 - 2
 - Calidad media 3 - 4
 - Calidad deseada 5 - 6

Para concluir el tipo de calidad del servicio, se usará los siguientes parámetros

- Con deficiencias 16 - 20
- Calidad media 21 - 25
- Calidad deseada 26 - 36

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

El estudio se realizará en el ámbito de la ciudad Arequipa:

- CETPRO Don Bosco GNE Congregación Salesiana, calle Don Bosco s/n Distrito de Arequipa. CETPRO de Convenio. Número de estudiantes 150, turno diurno, mixto, secciones 12.
- CETPRO Guamán Poma, Av. Bolognesi 800, Porvenir, distrito de Miraflores. CETPRO Privado. Número de estudiantes es de 83 alumnos, turno diurno, mixto, secciones 8.
- José Olaya, Av. Charcani s/n Mz. P, Lote 03, Zona "A" distrito de Cayma. CETPRO Público. Turno mañana y tarde, mixto, número de estudiantes 62, docentes 4, secciones 4.

2.2. UBICACIÓN TEMPORAL

El horizonte temporal del estudio está referido al semestre par del año 2016, es decir julio del 2016 a diciembre del 2016.

2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio están constituidas por los estudiantes que tienen una antigüedad mayor a dos módulos (un semestre de estudios). La forma y modalidades de capacitación que tienen los CETPROs, genera una mayor rotación de los estudiantes, hecho que podría generar cierta subjetividad en las respuestas durante la aplicación del instrumento.

Universo:

Está formada por un aproximado de 295 estudiantes matriculados. Cada módulo tiene una duración en promedio de 11 semanas.

CETPROS	N° Total
Guamán Poma	83
Don Bosco GNE Congregación Salesiana	150
José Olaya	62
TOTAL	295

Fuente: Actas de los CETPROs del 21-07-2016.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. ORGANIZACIÓN

El proceso de recolección de datos, se gestionará con el Director y/o Subdirector de cada CETPRO en mención, a efectos de conseguir los permisos necesarios para aplicar los Cuestionarios propuestos, así como la coordinación de los horarios que haga viable la aplicación de los mismos.

La duración del estudio en su totalidad está prevista para 16 semanas y la recolección de datos tres semanas aproximadamente.

El instrumento que se utilizará son los formularios de preguntas validados. En el caso del Instrumento sobre “liderazgo”, los estudiantes contestarán por cada docente que les esté enseñando, para no dejar a su criterio la calificación

por grupo y en el caso del instrumento sobre “calidad”, su aplicación será uno por estudiante ya que mide a la institución como un todo.

3.2. RECURSOS

Estos instrumentos, formularios de preguntas, serán aplicados en los CETPROs mencionados, con el apoyo de 6 personas que conocen de la técnica, sin embargo serán capacitadas en los formularios que se propone. Además del recurso humano se utilizarán fotocopias, impresiones, gastos de movilidad, equipo procesador de la información e impresora.

3.3. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

3.3.1. Instrumento N° 01, liderazgo:

- Prueba piloto: Se realizó a 10 alumnos y alumnas, en las que se observó la preocupación de ellos y ellas, en querer agrupar a sus docentes en la calificación solicitada. Por lo que se determinó que los estudiantes ya no agruparán a sus docentes en la evaluación, ellos llenarán los instrumentos por cada uno.
Además, dos estudiantes, solicitaron aclaración a las dos primeras preguntas del formulario. Esto implicó reformular las preguntas, para que el estudiante las entienda.
- Validación de expertos: Se realizó la validación por el Doctor Benedicto José Céspedes Gamboa, Psicólogo, Doctor en Ciencias Humanas: Educación, el mismo que sugirió disminuir la cantidad de preguntas de 40 a 28 y dio la orientación en la reformulación de algunas preguntas para que guarde el mismo estilo personalizado del cuestionario, conjuntamente con el experto, se determinó el universo del estudio. Revisó la pertinencia con la variable dependiente, por ello también validó esta variable.

3.3.2. Instrumento N° 02, calidad en los servicios educativos:

- Prueba piloto: Se realizó a 10 alumnos y alumnas, en las que se observó que por cumplir la disposición de llenar todas las preguntas, a pesar de no

conocerlas las llenaron. Por ello se tomó la decisión de disminuir la cantidad de preguntas de 44 a 36. Esto implicó reformular las preguntas, para que el estudiante las entienda y quitar las que no aplicaba.

- Validación de expertos: Se realizó la validación por el Doctor Luís Fernando Díaz Basurco, Educador, Doctor en Educación, miembro de la RIEV y jefe de la oficina de autoevaluación y acreditación de la Universidad Católica Santa María, el mismo que además de evaluar la pertinencia de la investigación, revisó la redacción de las preguntas y la coherencia de los indicadores. Para evaluar la coherencia del instrumento, también revisó las afirmaciones de la variable independiente, por ello también validó esta variable. Ver anexos adjuntos.

3.4. ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DE RESULTADOS

Tal como se menciona en el instrumento que acompaño, se pide objetividad y se respeta el anonimato de las personas que serán materia de estudio. Para que este instrumento tenga la confiabilidad y validez que se requiere, todas las preguntas, “afirmaciones”, deben ser respondidas por los estudiantes, por tanto los instrumentos serán revisados al momento de ser recogidos.

Una vez realizada la aplicación del instrumento, serán sistematizados utilizando la estadística descriptiva y el chi cuadrado, a efectos de determinar la relación de las variables propuestas y así realizar el análisis, interpretación, conclusiones y recomendaciones.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tiempo Actividad	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración del proyecto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
2. Aprobación del proyecto											X	X	X							
3. Desarrollo del proyecto																				
- Recolección de datos													X	X	X					
- Tabulación y análisis															X	X	X			
4. Elaboración del informe																	X	X	X	X

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Enciclopedia de la Gestión Empresarial, **liderazgo II**, retratos de liderazgo. 1ª ed. Madrid: MC GRAW HILL, Interamericana; 2006.
2. AYALA J. **Principios fundamentales para la administración de organizaciones**. 1ª ed. Buenos Aires: La Ley; 2006.
3. ROQUE R. **Administration y gestión de la Educación**. En cuadernos. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Fondo Editorial de la UIGV; 2009.
4. MAXWELL, J. **El poder de un verdadero líder**. 2ª ed. Argentina: V&R Editoras; 2012.
5. Enciclopedia de la Gestión Empresarial, **liderazgo I**. 1a ed. Madrid: MC GRAW HILL, Interamericana; 2006.
6. STONER J, Freeman E, Gilbert D. Administración. 6a ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.; 1996.
7. MOLINAR M, Velásquez L. Liderazgo en la labor docente. México: Trillas; 2003.
8. WRIGHT S, MACKINNON C. Alquimia de liderazgo, la magia del líder coach. 1ª ed. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas SAC (UPC); 2011.
9. HARVARD business School. Liderazgo y dirección de personas. 1ª ed. Perú. Harvard business School Publishing Corporation; 2016. Derechos cedidos para esta edición a Punto y Coma Editores SAC.
10. ROBBINS S. Comportamiento Organizacional. 10a ed. México: Pearson Educación; 2004.
11. BASS B. Transformational Leadership Industrial, Military and Educational Impact. 4a. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 1998.

12. GENTO S, Palomares A, García M, et al. Liderazgo pedagógico y gestión del talento humano. Perú. Universidad ESAN; 2014.
13. FISCHMAN D, Matos L. El Líder transformador 1. 1ª ed. Lima: Editorial Planeta Perú SA; 2015.
14. BURNS J. Leadership, Nueva YORK: Harper Collins; 1978.
15. HEMSATH D y Yerkes L. 301 ways to have fun at work. 1a ed. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers; 1997. Liderazgo Transformacional I.
16. CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN. Objetivos Estratégicos al 2021.
17. MARTINS F, Cammaroto A, Neris L y Canelón E. Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica. 2009 [consultado el 04 de marzo del 2017]. p. 2. Disponible en: <http://revista.inie.ucr.ac.cr3>.
18. Ley General de educación 28044. Art. 13° - 16°.
19. MARTÍNEZ C y Riopérez N. El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. Universidad Nacional de Educación a Distancia Educación XXI. 8; 2005.
20. FINOL M, Lúquez P y Castro R. Calidad del Servicio educativo prestado por la división de Estudios para graduados de la Facultad de Humanidades y Educación. Venezuela. Biblioteca Digital Repositorio Académico, Universidad del Zulia; 2014.
21. INSTITUTO PERUANO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. IPEBA (SINEACE). ¿Cómo evaluamos nuestro CETPRO?, Guía de autoevaluación de la gestión educativa de Centros de Educación Técnico Productiva. 2ª ed. Perú; KG Papeles Gráfico S.A.C; 2013.

22. UCEDA C. “Evaluación de la calidad educativa en un instituto superior tecnológico público según el modelo europeo de gestión de la calidad”, [tesis de maestro en Educación]. Lima. Universidad San Ignacio de Loyola; 2010.
23. MODELO EFQM. Disponible en <http://www.efqm.es/>
24. FERNÁNDEZ J y HERNÁNDEZ A. El liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. Sevilla: revista semestral del departamento de educación; 2013. Volumen 24. Disponible en <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/25621>
25. MODALIDADES formativas laborales. Disponible en <http://www.Mintra.gob.pe>
26. REGLAMENTO DE EDUCACIÓN TÉCNICO – PRODUCTIVA, D.S N° 022-2004 ED. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Art. 2°.
27. DISEÑO CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA - PRODUCTIVA: ciclo básico. R.D. N° 0588-2006-ED. MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
28. DISEÑO CURRICULAR DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA – PRODUCTIVA: ciclo medio R.D. N° 0920-2008-ED. Ministerio de educación
29. Programa de apoyo a la formación Profesional para la Inserción Laboral en el Perú – APROLAB. Guía de orientación para la programación modular: ciclo Básico.2010. MINEDU.
30. Proyectos productivos en los CETPROS. Disponible en www.stps.gob.mx/03_sub_capacita/01_dge/proy_prod.htm
31. Orientaciones metodológicas para la práctica pre – profesional en la educación técnica – productiva. DS 028-2008-ED. Lima Perú 2009. MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Arequipa, agosto del 2016

Lic. Susy Juana Anahua Iquiapaza

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Por medio de la presente, hago constar que se ha revisado con fines de Validación los siguientes instrumentos:

1. "FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN" para ser aplicado a los estudiantes de Centros educativos Técnicos Productivos, el mismo que es coherente en el contenido y está relacionado con la variable dependiente, además de ser preciso y claro en la redacción.
2. "FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE LIDERAZGO, MLQ adaptado", para la clasificación de los docentes de los Centros Educativos Técnicos – Productivos, según el tipo de liderazgo que realiza, el mismo que es congruente en los ítems presentados, claro y preciso en la redacción y pertinente con la variable independiente.

Que serán utilizados en la investigación denominada "**Relación entre la calidad de los servicios educativos y el tipo de liderazgo docente, según los estudiantes de Centros Educativos Técnicos Productivos de los sectores público, privado y de convenio, Arequipa 2016**", que ejecutará la Srta. Bachiller SUSY JUANA ANAHUA IQUIAPAZA.

Conclusión

Los instrumentos que se mencionaron, quedan validados para recoger información y ser utilizados en el trabajo propuesto.



Luis Fernando Díaz Basurco
Doctor en Educación
Miembro de la RIEV.
Líneas de Investigación en Análisis Funcional,
Métodos Numéricos y Calidad Universitaria.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

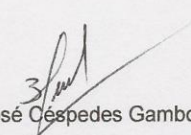
Por medio de la presente hago constar que se ha revisado con fines de Validación los siguientes instrumentos:

1. "FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE LIDERAZGO, MLQ adaptado", para la clasificación de los docentes de los Centros Educativos Técnicos – Productivos, el mismo que es congruente en los ítems presentados, claro y preciso en la redacción y pertinente con la variable independiente.
2. "FORMULARIO SOBRE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN" que es coherente en el contenido y relacionado con la variable dependiente, es preciso y claro en la redacción.

Que serán utilizados en la investigación denominada "Relación entre la Calidad de los Servicios Educativos y el tipo de liderazgo Docente, según los estudiantes de Centros Educativos Técnicos Productivos de los Sectores Público, Privado y de Convenio, Arequipa 2016", que ejecutará la Srta. Bachiller SUSY JUANA ANAHUA IQUIAPAZA.

CONCLUSIÓN

Los instrumentos quedan validados para recoger información y ser utilizados en el trabajo propuesto.


Benedicto José Céspedes Gamboa
Dr., en Ciencias Humanas: Educación
Psicólogo



ANEXO N° 02

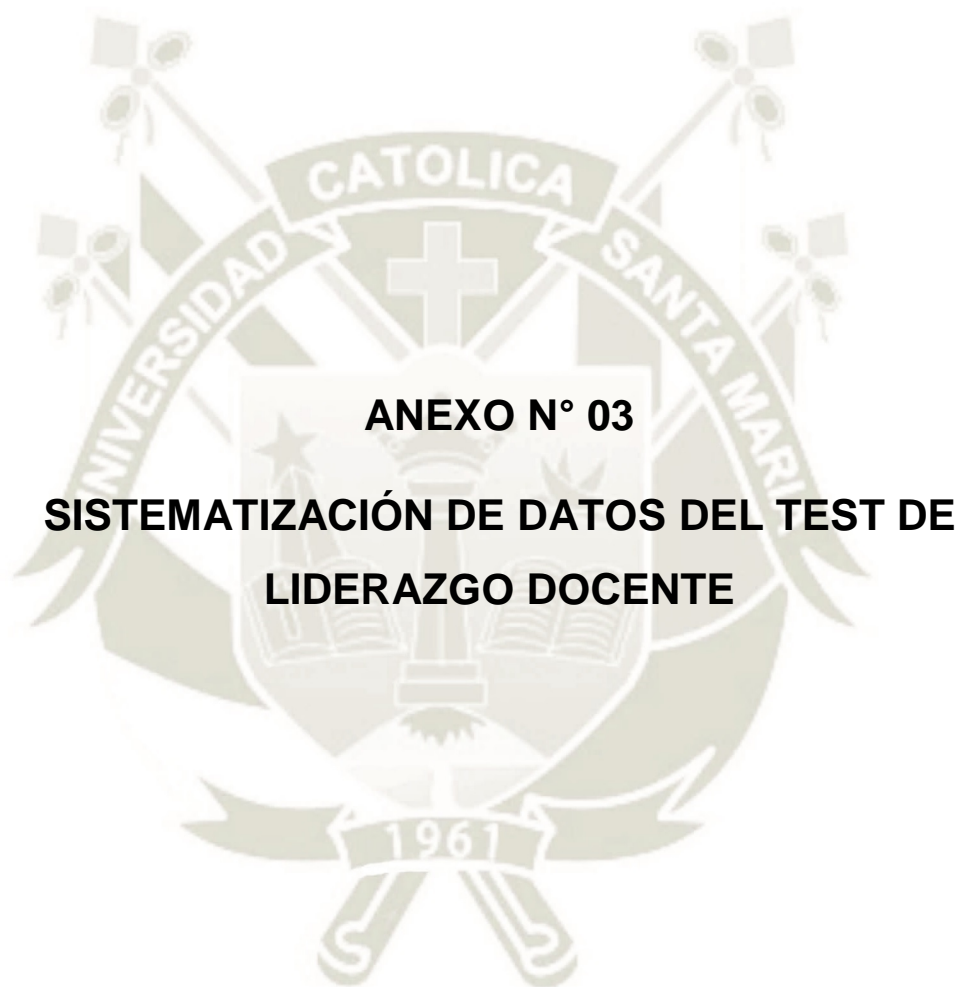
**SISTEMATIZACIÓN DE DATOS SOBRE LA EDAD Y SEXO
DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA**

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA
CETPRO GUAMAN POMA

	SEXO		EDAD																																				
	M	F	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	40	44	48	49	58	73					
1		1												1																									
2		1												1																									
3		1							1																														
4		1							1																														
5		1						1																															
6		1						1																															
7		1																			1																		
8		1																			1		1																
9		1							1																														
10	1											1																											
11	1										1																												
12	1											1																											
13	1									1																													
14		1							1																														
15		1																																					
16	1						1																																
17		1						1																															
18		1																																					
19		1								1																													
20		1			1					1																													
21		1																																					
22		1																																					
23		1																																					
24	1									1																													
25	1																																						
26	1						1																																
27	1																																						
28	1																																						
29	1								1																														
30	1																																						
31	1																																						
32	1																																						
33	1																																						
34	1																																						
35	1																																						
36		1																																					
37	1																																						
38	1																																						
39		1								1																													
40	1																																						
41	1																																						
42	1																																						
43	1																																						
44		1																																					
45		1																																					
46	1																																						
47	1																																						
48	1																																						
49	1																																						
50	1																																						
51	1																																						
52	1																																						
53	1																																						
54	1																																						
55	1																																						
56	1																																						
57	1																																						
Sub tot	35	22	0	1	0	3	11	7	5	8	4	3	3	2	3	0	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

CETPRO DON BOSCO

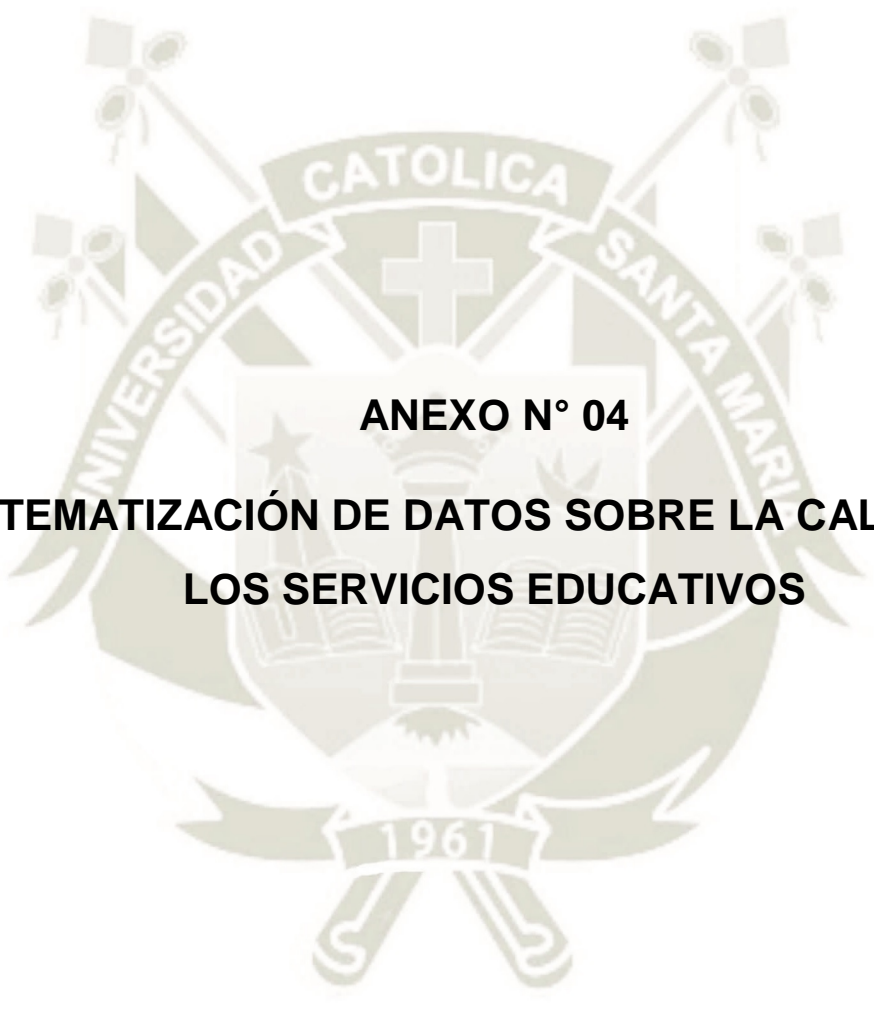
	SEXO		EDAD																																	
	M	F	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	40	44	48	49	58	63		
1	1												1																							
2	1										1																									
3	1							1																												
4	1									1																										
5		1							1																											
6		1								1																										
7	1							1																												
8	1							1																												
9	1								1																											
10	1							1																												
11	1							1																												
12		1									1																									
13	1										1																									
14	1													1																						
15	1									1																										
16	1								1																											
17	1																																			1
18	1									1																										
19	1					1																														
20	1										1																									
21	1											1																								
22	1										1																									
23	1																																			
24		1							1																											
25		1																																		
26		1																																		
27	1											1																								
28		1										1																								
29		1																																		
30	1										1																									
31		1									1																									
32	1										1																									
33		1																																		
34		1																																		
35		1																																		
36	1																																			
37		1																																		
38	1																																			
39		1																																		
40		1																																		
41		1																																		
42	1																																			
43		1																																		
44	1																																			
45		1																																		
46	1																																			
47	1																																			
48	1																																			
49		1																																		
50	1																																			
51		1																																		
52		1																																		



MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO

CETPRO GUAMAN POMA																																					
Docente	Población	Transformacional																Transaccional				Laissez Faire															
		Estimulación intelectual					Total	Motivación Inspiracional					Total	Consideración Indiv.				Total	Influencia idealizada				Total Transf.	R. Contingente				Total Transac.	Correctivo Evit.				Total Laissez				
		3	10	14	17	18		4	7	8	11	12		28	6	20	22		23	2	5	9		13	16	1	19		25	26	15	21		24	27		
A	1	3	4	3	2	4	16	4	3	4	4	4	4	4	23	4	0	3	4	11	3	4	4	3	4	18	68	4	4	3	4	15	2	0	1	3	6
	2	4	4	3	3	4	18	4	2	4	4	4	4	3	21	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19	74	4	4	4	4	16	4	0	4	3	11
	3	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	16	3	4	4	4	3	18	77	4	4	4	4	16	4	0	3	3	10
	4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	80	2	3	3	4	12	1	0	3	3	7
	5	3	3	4	3	4	17	3	2	4	4	4	4	3	20	2	4	3	3	12	2	3	4	2	4	15	64	4	4	4	4	16	1	3	2	3	9
	6	2	4	4	4	4	18	2	4	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	76	4	4	4	4	16	0	4	4	4	12
	7	3	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	4	3	3	3	16	62	4	3	3	3	13	3	0	3	2	8
	8	3	3	3	3	4	17	4	4	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	14	4	4	4	3	4	19	72	4	4	4	6	18	4	0	4	3	11
	9	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	15	3	4	4	4	4	19	77	4	3	4	3	14	4	0	3	4	11
	10	3	4	4	3	4	18	4	3	3	3	3	3	3	19	4	3	3	3	13	4	2	4	3	3	16	66	3	3	2	3	11	4	0	2	2	8
B	11	4	4	4	2	4	18	4	4	3	4	4	4	23	3	3	4	3	13	4	4	4	3	3	18	72	4	3	3	3	13	4	0	4	3	11	
	12	3	2	2	2	4	13	4	1	1	2	1	3	12	1	2	2	2	7	3	1	1	2	2	9	41	3	3	2	2	10	3	1	3	1	8	
	13	2	1	1	1	4	9	4	2	1	2	1	3	13	2	1	2	2	7	3	2	1	2	2	10	39	3	3	2	2	10	4	0	3	1	8	
	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	20	80	4	4	4	4	16	4	0	4	0	8	
	15	2	2	2	1	2	9	2	1	2	1	1	1	8	2	4	0	1	7	2	2	1	2	2	9	33	1	1	2	1	5	0	3	4	1	8	
	16	4	3	4	4	4	19	1	3	4	2	1	2	13	2	4	3	0	9	4	4	2	4	0	14	55	0	0	1	2	3	0	2	4	0	6	
	17	1	4	3	4	4	16	4	4	3	3	3	4	22	3	4	4	4	15	3	4	4	2	4	17	70	4	4	4	4	16	0	4	0	4	8	
	18	4	2	4	3	4	17	3	2	3	2	4	4	18	4	4	4	4	16	2	4	4	4	4	18	69	3	2	4	4	13	0	4	2	2	8	
	19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	60	3	3	3	3	12	1	3	3	3	10	
	20	2	2	2	1	2	9	2	2	2	1	1	2	10	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	30	3	1	1	2	7	3	2	1	1	7	
21	2	1	0	0	2	5	4	1	0	4	3	4	16	2	3	0	3	8	4	0	4	2	4	14	43	2	1	0	3	6	3	1	1	0	5		
22	3	3	4	4	4	18	4	2	2	4	4	4	2	18	3	3	4	3	13	4	3	4	3	17	66	4	4	3	4	15	4	0	1	3	8		
23	4	3	4	3	4	18	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	16	4	4	3	3	4	18	74	4	4	4	4	16	0	4	4	4	12		
D	24	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	79	4	4	4	4	16	0	4	4	4	12	
	25	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	76	4	4	4	4	16	0	4	4	4	12	
	26	4	3	4	3	3	17	3	3	3	3	3	4	19	3	3	4	4	14	4	3	3	3	4	17	67	4	3	3	4	14	2	0	4	1	7	
	27	4	4	3	3	4	18	3	3	4	4	4	3	21	4	3	4	4	15	4	4	3	3	3	17	71	3	4	4	4	15	1	4	4	3	12	
	28	2	2	4	2	4	14	4	4	4	4	4	4	24	3	2	4	4	13	4	4	4	1	3	16	67	4	2	3	3	12	0	0	3	0	3	
	29	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	3	4	23	4	1	3	4	12	4	4	4	4	20	73	4	3	4	4	15	4	0	4	4	12	
	30	1	2	4	2	4	13	2	4	4	4	4	4	4	22	2	1	2	4	9	1	4	0	3	4	12	56	4	4	3	2	13	1	4	4	0	9
	31	3	4	4	3	4	18	4	3	4	3	4	3	21	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	73	4	4	4	4	16	1	4	3	3	11	
	32	3	4	3	2	3	15	4	4	3	4	4	3	22	4	4	2	3	13	4	4	4	4	2	18	68	4	4	3	4	15	2	1	4	1	8	
	F	33	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	8	2	2	3	2	2	11	41	2	2	2	2	8	2	3	2	2	9	
34		2	3	3	2	2	12	4	4	3	2	4	4	21	3	4	3	4	14	4	4	4	4	2	18	65	4	4	3	3	14	4	0	4	4	12	
35		4	2	3	2	3	14	4	2	3	4	3	3	19	3	4	3	3	13	3	3	4	2	3	15	61	3	4	3	4	14	3	0	2	2	7	
36		4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	14	4	4	4	4	4	20	78	4	3	4	4	15	4	0	4	2	10	
37		3	3	3	4	4	17	4	4	4	3	3	4	22	2	4	3	3	12	3	4	4	4	4	19	70	3	4	4	4	15	4	0	4	2	10	
38		2	4	4	2	4	16	3	1	4	3	4	4	19	2	2	4	4	12	4	4	4	2	4	18	65	4	2	2	4	12	2	0	2	0	4	
39		3	2	2	2	3	12	2	3	3	3	2	2	15	3	3	2	2	10	2	2	2	2	3	11	48	3	3	3	2	11	2	0	2	2	6	
40		3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	3	3	22	3	3	3	4	13	3	4	4	4	19	71	4	3	4	3	14	3	0	2	2	7	
41		3	3	3	3	2	16	4	4	3	3	3	3	20	3	4	3	3	13	3	3	4	4	3	17	66	4	3	4	3	14	3	1	3	1	8	
42		3	4	4	2	1	14	4	3	4	4	4	3	22	3	4	3	4	14	4	4	4	4	2	18	68	3	3	3	4	13	0	0	4	1	5	
43	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	3	3	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	75	3	4	3	4	14	0	0	3	3	6		
44	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	80	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14		
45	2	1	2	2	3	10	3	2	3	2	2	2	14	2	0	1	1	4	2	2	3	2	3	12	40	2	3	1	1	7	2	0	2	0	4		
46	2	4	3	2	3	14	4	3	2	3	3	3	18	4	4	2	3	13	3	4	3	2	2	14	59	3	2	4	2	11	3	1	2	2	8		
47	2	4	4	3	4	17	4	3	4	4	4	4	23	3	3	4	4	14	3	4	4	3	4	18	72	3	4	4	3	14	0	4	4	3	11		
48	2	2	3	2	2	11	2	3	3	2	2	2	14	2	1	1	5	2	2	3	2	2	2	11	41	3	2	2	3	10	3	2	2	1	8		
49	1	3	3	3	1	11	4	3	2	4	4	2	19	3	4	2	3	12	2	4	4	2	4	16	58	3	3	1	4	11	1	2	4	3	10		
50	3	3	4	3	4	17	3	3	2	2	4	2	16	2	0	1	3	6	2	4	4	3	1	14	53	4	2	4	1	11	1	2	1	0	4		
51	2	3	3	2	1	11	1	3	4	4	3	1	16	3	3	3	12	3	3	4	2	3	15	54	4	3	4	3	14	2	3	2	2	9			
52	3	3	4	3	0	13	4	3	4	4	4	2	19	2	4	2	4	12	2	4																	

CETPRO DON BOSCO																																				
Docente	Población	Transformacional																		Total Transf.	Transaccional				Laissez Faire				Total Laissez							
		Estimulación intelectual					Motivación Inspiracional					Consideración Indiv.				Influencia idealizada					R. Contingente				Correctivo Evit.											
		3	10	14	17	18	Total	4	7	8	11	12	28	Total	6	20	22	23	Total		2	5	9	13	16	Total	1	19		25	26	Total Transac.	15	21	24	27
A	1	3	3	3	3	4	16	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	12	3	4	3	3	3	16	63	3	3	4	3	13	3	3	4	2	12
A	2	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20	78	3	3	4	4	14	4	4	3	2	13
A	3	2	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	1	7	1	3	1	1	6	2	1	1	2	1	7	26	3	1	2	1	7	1	2	1	1	5
A	4	3	2	3	2	3	13	3	2	2	2	2	2	13	2	2	3	2	9	2	3	2	3	2	12	47	3	3	4	2	12	2	3	2	2	9
A	5	3	3	2	2	3	13	3	2	3	3	2	3	16	2	3	3	3	11	2	2	3	2	3	12	52	2	4	3	2	11	3	2	3	3	11
A	6	3	3	4	4	4	18	3	2	4	3	2	4	18	4	1	3	3	11	3	4	4	4	4	19	66	4	2	3	3	12	3	3	1	4	11
A	7	4	3	2	4	4	17	3	3	4	3	3	4	20	2	4	3	3	12	3	3	4	3	2	15	64	2	3	4	3	12	3	3	4	3	13
A	8	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	17	2	3	2	3	10	3	3	4	2	3	15	57	2	3	2	3	10	2	2	2	2	8
A	9	2	3	4	3	4	16	4	3	4	3	3	4	21	4	3	3	4	14	3	4	4	4	3	18	69	3	3	3	4	13	3	4	3	3	13
A	10	2	1	1	2	3	9	1	1	1	2	2	2	9	1	1	1	1	4	1	2	2	1	7	29	1	1	1	2	5	3	2	2	2	9	
A	11	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	3	13	4	4	4	3	18	73	4	4	4	4	16	4	3	3	2	12	
B	12	3	4	3	3	3	16	4	4	4	4	4	3	23	4	3	3	3	13	3	4	4	4	2	17	69	3	3	4	4	14	4	3	4	1	12
B	13	4	3	3	4	4	18	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	4	13	4	3	2	3	15	63	4	3	3	3	13	4	3	4	3	13	
B	14	2	2	2	3	3	12	4	3	2	2	2	2	15	3	3	2	2	10	2	2	2	2	3	11	48	3	3	3	3	12	3	3	3	2	11
B	15	3	3	3	2	3	14	4	3	3	4	3	4	3	20	3	3	2	2	10	4	3	3	2	14	58	4	2	3	2	11	2	3	3	0	8
B	16	2	2	2	3	2	11	3	3	3	2	3	3	17	2	3	3	2	10	2	2	3	3	13	51	3	2	3	3	11	3	3	3	2	11	
B	17	4	4	2	3	1	14	4	2	3	4	4	4	21	1	1	1	0	3	4	3	4	4	16	54	2	2	4	1	9	3	2	4	3	12	
B	18	1	1	1	2	2	7	2	1	0	1	0	2	6	1	3	2	1	7	2	0	0	0	1	3	23	1	2	2	3	8	1	2	2	1	6
B	19	3	3	3	2	3	14	4	4	4	3	4	3	22	3	3	3	3	12	3	3	3	2	14	62	2	3	3	2	10	3	4	3	2	12	
B	20	2	1	0	1	0	4	0	3	1	0	0	0	4	1	0	1	0	2	1	1	1	2	5	15	1	1	1	1	4	0	0	1	1	2	
B	21	3	3	2	3	4	15	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	2	10	2	3	3	1	11	54	3	2	3	3	11	3	3	2	2	10	
B	22	4	3	2	2	13	2	1	1	2	2	3	3	11	1	4	2	3	10	1	2	2	2	8	42	2	3	4	4	13	4	3	4	4	15	
B	23	1	1	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	5	1	0	2	1	4	2	1	1	0	4	15	2	3	3	0	8	0	1	0	2	3	
C	24	2	2	1	4	11	3	2	2	2	2	2	2	13	2	0	2	2	6	2	2	2	0	9	39	2	2	4	2	10	2	0	4	0	6	
C	25	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	2	14	57	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	
C	26	2	2	3	4	4	15	3	4	4	3	2	4	20	3	4	4	4	15	3	2	4	2	3	14	64	3	2	4	4	13	3	4	1	2	10
C	27	3	1	1	2	1	8	2	2	2	3	1	2	12	3	1	1	2	7	2	2	2	1	9	36	2	2	3	1	8	1	1	4	2	8	
C	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	16	4	3	4	3	17	75	4	4	3	4	15	4	4	4	3	15	
C	29	3	3	3	2	3	14	2	4	4	4	4	4	3	21	3	2	3	3	11	4	3	4	2	16	62	3	3	3	3	12	2	3	2	2	9
C	30	2	2	2	2	4	12	1	4	2	2	2	3	14	0	1	2	4	7	1	2	3	3	12	45	1	2	1	1	5	2	1	0	1	4	
C	31	4	3	2	4	4	17	4	4	4	4	3	4	23	4	1	4	3	12	4	4	3	2	15	67	4	4	4	4	16	2	2	2	3	9	
C	32	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	3	4	23	3	4	3	4	14	3	3	4	3	17	72	3	3	4	4	14	3	4	3	3	13	
C	33	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	2	7	0	2	1	0	3	1	1	3	1	8	23	2	1	1	0	4	2	2	1	0	5	
C	34	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	15	4	4	4	4	20	77	4	4	4	3	15	3	4	3	4	14	
C	35	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	15	4	4	4	4	20	78	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
C	36	3	2	3	3	4	15	4	3	3	3	4	4	21	2	2	3	3	10	3	2	3	4	16	62	3	4	4	4	15	4	4	4	1	13	
C	37	2	2	4	4	3	15	2	4	4	3	4	3	20	2	3	3	4	12	3	3	3	4	16	63	3	3	4	3	13	4	4	3	3	14	
C	38	4	3	3	3	4	17	4	3	4	4	4	3	22	3	4	3	4	14	3	4	4	4	19	72	3	4	3	4	14	4	4	1	4	13	
C	39	4	3	4	4	2	17	2	4	3	3	3	2	17	2	3	2	3	10	3	3	2	2	12	56	3	3	4	3	13	4	4	2	4	14	
C	40	2	2	4	3	4	15	4	4	2	3	3	3	19	4	3	4	3	14	3	4	4	4	3	18	66	3	3	4	3	13	3	4	2	2	11
D	41	3	2	2	4	1	12	1	1	1	2	3	3	11	2	3	3	3	11	1	2	2	1	9	43	2	2	4	4	12	3	3	3	3	12	
D	42	2	3	4	3	2	14	4	3	3	4	4	3	21	3	1	1	2	7	4	4	2	4	18	60	3	3	3	3	12	3	2	3	2	10	
D	43	4	4	4	1	0	13	2	1	2	3	3	2	13	1	3	2	1	7	3	3	2	3	14	47	4	1	2	2	9	4	3	4	2	13	
D	44	4	4	2	2	12	4	2	3	2	4	2	17	2	17	3	1	9	2	2	2	2	3	11	49	2	3	4	4	13	3	3	4	2	12	
D	45	2	4	3	3	1	13	3	1	2	4	3	1	14	1	3	3	2	9	3	3	2	1	11	47	2	2	1	3	8	2	1	4	3	10	
D	46	4	4	1	3	1	13	4	3	3	4	4	3	21	3	4	1	2	10	4	4	4	2	15	59	4	3	4	4	15	3	2	3	3	11	
D	47	4	3	3	3	4	18	3	3	4	3	4	4	21	4	4	4	3	15	3	4	4	4	19	73	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	
D	48	4	2	2	3	4	15	3	1	2	2	2	1	11	1	3	1	0	5	4	3	4	2	3	16	47	2	2	4	2	10	4	2	2	2	10
D	49	2	2	2	2	3	11	3	2	2	3	3	2	15	2	3	2	2	9	3	3	2	2	12	47	3	3	2	2	10	3	2	3	3	11	
D	50	4	3	3	3	4	17	4	4	3	3	4	3	21	3	4	3	3	13	2	3	4	3	15	66	3	4	4	3	14	3	4	3	4	14	
D	51	3	3	3	0	3	12	3	4	3	3	4	3	20	4	4	4	3	15	4	2	0	1	2	9	56	4	4	4	3	15	4	4	1	2	11
D	52	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	4	4	23	4	3	4	4	15	4	4	4	4	20	77	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	
D	53	3																																		



ANEXO N° 04

**SISTEMATIZACIÓN DE DATOS SOBRE LA CALIDAD DE
LOS SERVICIOS EDUCATIVOS**

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

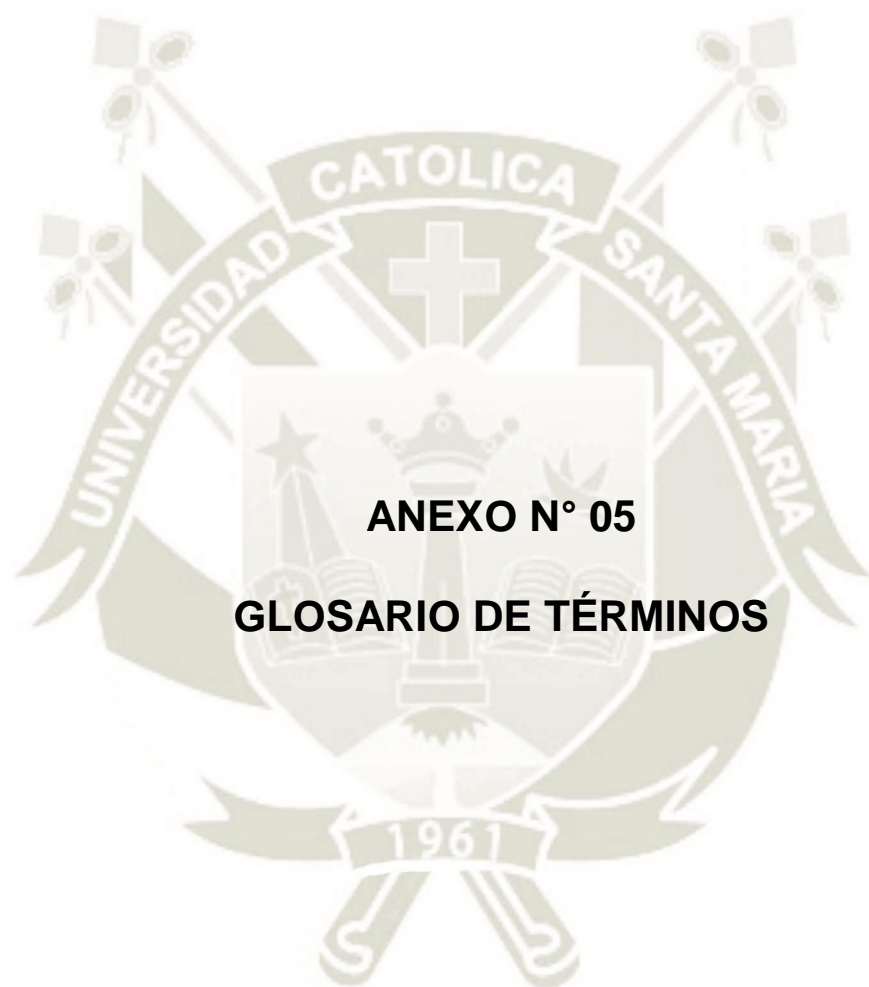
Docente	Población	CETPRO GUAMAN POMA																											TOTAL											
		Gestión Institucional						Alianzas externas						Formación						Recursos						Resultados e impacto														
		Misión y Visión		Políticas		Planes		Empleabilidad		Prácticas presub tota		Metodología		Programación		Instalaciones y otros		Mantenimiento		Imagen Inst.		Proyecc.		sub tota																
		1	28	29	3	7	2	4	5	6	sub tota	10	11	12	23	9	24	30	31	8	32	33	34	36	14	15	16	17		25	18	19	20	21	22	27	35	13	26	sub tota
A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	0	1	7	1	1	1	1	0	4	28	
	2	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0	1	1	0	0	1	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	0	0	1	6	1	1	1	1	0	5	29
	3	0	1	1	1	0	1	1	1	7	1	1	0	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	1	1	1	0	3	30	
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	0	4	1	1	1	1	1	1	7	0	1	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	1	6	32
	5	0	0	1	0	1	0	1	1	5	0	0	0	0	1	2	1	1	1	0	1	1	1	6	0	1	1	1	0	0	0	1	4	1	1	0	1	4	21	
	6	0	1	1	0	1	1	1	0	6	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	7	0	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	0	1	5	26	
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	0	1	1	1	5	34	
	8	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0	1	1	1	1	0	4	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	32	
	9	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	0	1	7	1	1	0	1	0	1	4	32	
	10	0	1	1	1	1	1	1	1	8	1	0	1	0	1	0	3	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	1	1	8	1	0	1	1	1	1	5	30	
B	11	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	0	1	0	4	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	1	1	8	1	0	1	1	1	1	5	32		
	12	1	1	1	0	1	1	1	8	1	1	1	0	1	0	4	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	0	1	0	5	1	1	1	0	1	5	29	
	13	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	0	0	0	3	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	1	0	1	1	1	1	5	32		
	14	0	1	1	1	0	1	1	0	6	0	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	1	5	1	1	1	1	1	0	0	1	6	1	1	1	1	1	6	26	
	15	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	6	0	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	34	
	16	1	0	0	0	0	1	1	0	4	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	0	4	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	15	
	17	1	1	0	1	0	0	1	1	6	0	0	1	1	0	1	3	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	4	0	1	0	0	0	1	15	
	18	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	0	1	0	3	1	1	1	1	1	7	1	0	1	1	0	0	1	5	1	1	1	1	1	1	6	30	
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	35		
	20	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	0	1	1	1	4	1	1	1	0	1	0	5	1	1	1	1	1	0	7	1	1	0	1	1	1	5	30	
C	21	1	1	1	1	1	0	1	7	1	1	1	0	1	0	4	1	1	1	1	0	0	5	1	0	1	1	1	0	6	1	1	0	1	1	0	4	26		
	22	1	1	0	0	1	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	5	14		
	23	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	0	0	0	3	1	1	1	1	1	7	1	1	1	0	0	0	1	4	1	1	1	1	0	5	28		
	24	1	1	1	0	0	1	1	1	7	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	0	1	5	33		
	25	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	1	0	6	1	1	1	1	1	6	34		
	26	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	36		
	27	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	35		
	28	1	1	1	1	0	0	0	0	4	1	1	1	0	1	0	4	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	0	0	4	0	0	1	1	1	1	4	23	
	29	1	1	1	1	1	1	0	1	7	1	1	1	1	1	6	0	1	1	0	0	1	4	1	1	1	1	1	1	0	7	0	0	1	1	0	1	3	27	
	30	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	0	1	0	5	1	1	1	1	1	6	32	
D	31	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	5	1	0	1	1	1	1	0	5	1	1	1	0	1	1	6	0	1	0	0	1	1	3	28		
	32	1	1	1	1	0	0	1	7	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	4	19	
	33	1	1	1	1	1	0	1	1	8	1	1	0	0	1	0	3	1	1	1	0	1	6	1	1	1	0	1	1	0	6	1	1	1	1	1	6	29		
	34	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	0	1	4	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	0	1	7	1	1	0	1	1	5	31		
	35	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	0	1	5	35		
	36	1	0	1	1	1	1	1	1	8	0	1	1	1	0	0	3	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	0	1	1	1	0	1	4	30		
	37	1	1	1	1	0	1	0	0	6	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	1	6	0	1	1	1	0	0	3	18		
	38	0	0	1	1	1	1	0	0	5	0	0	1	1	0	0	3	1	1	1	0	1	6	0	1	0	1	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0	20		
	39	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	0	1	0	4	1	1	1	1	1	7	1	1	0	1	1	1	7	1	0	1	1	1	1	5	32		
	40	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	6	1	1	1	0	0	1	6	1	1	1	1	1	0	5	28		
E	41	0	1	1	1	1	1	1	8	0	1	0	1	0	1	3	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	0	1	5	29			
	42	1	1	1	1	1	1	0	1	7	1	0	1	0	0	0	2	1	1	1	0	0	4	1	1	0	1	0	0	0	3	1	1	1	0	1	5	21		
	43	1	0	0	0	1	1	1	1	6	0	1	1	1	1	0	4	1	0	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	0	7	0	0	1	0	0	1	2	25	
	44	0	1	1	0	0	1	0	1	5	0	0	0	1	0	1	2	1	1	1	0	0	1	5	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	0	1	5	23		
	45	0	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	0	1	7	1	1	1	1	1	1	1	6	34		
	46	1	1	0	0	1	1	1	1	6	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	3	1	0	1	0	1	1	6	1	1	0	1	0	1	4	19		
	47	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0	1	0	1	1	1	4	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	7	1	1	0	1	1	1	6	32		
	48	0	0	1	1	1	1	0	0	5	0	1	1	1	1	5	0	1	0	1	0	1	4	1	1	1	0	0	1	0	4	1	0	1	1	1	5	23		
	49	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1																				

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

		CETPRO JOSÉ OLAYA																																									
Docente	Población	Gestión Institucional									Alianzas externas				Formación						Recursos						Resultados e impacto						TOTAL										
		Misión y Visión			Políticas			Planes			Empleabilidad		Prácticas pre		sub tota		Metodología		Programación				sub tota		Instalaciones y otros			Mantenimiento			sub tota			Imagen Inst.		Proyecc.		sub tota					
		1	28	29	3	7	2	4	5	6	sub tota	10	11	12	23	9	24	sub tota	30	31	8	32	33	34	36	sub tota	14	15	16	17	25	18		19	20	sub tota	21	22	27	35	13	26	sub tota
A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	0	1	5	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	0	1	0	6	1	1	1	1	1	1	6	33	
A	2	1	0	1	0	1	1	1	1	7	0	1	0	1	0	1	3	1	1	1	1	0	1	0	5	1	1	1	1	1	1	1	0	7	0	1	1	1	1	0	4	26	
A	3	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	1	1	1	0	0	3	32
A	4	1	1	1	0	1	1	1	0	7	1	1	0	0	1	0	3	1	1	1	1	0	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	0	7	0	0	1	1	1	1	4	27	
A	5	1	0	1	0	1	1	0	1	6	0	1	0	1	1	0	3	1	1	1	1	0	0	1	5	1	1	1	1	0	1	1	0	6	1	1	1	1	1	1	6	26	
A	6	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	0	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0	0	1	1	0	0	2	29	
A	7	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	1	0	1	1	0	1	1	1	6	0	0	0	1	0	1	2	17		
A	8	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0	1	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	0	1	0	6	1	1	1	1	1	1	6	28			
A	9	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	1	1	0	0	3	1	0	1	1	0	1	5	0	1	1	1	1	1	1	0	6	0	1	0	1	0	0	2	18		
A	10	0	1	1	0	0	1	0	1	5	0	1	1	1	0	0	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	0	1	0	6	0	1	1	1	0	0	3	24		
A	11	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	1	0	5	28		
A	12	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	0	1	0	1	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	1	1	6	32	
A	13	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0	1	0	1	0	0	2	1	0	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	0	1	0	6	1	1	1	1	0	0	4	25		
A	14	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	1	1	1	0	1	5	1	1	1	1	0	1	0	5	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	1	1	6	31		
A	15	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	1	1	0	0	0	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	0	0	1	1	5	0	1	1	1	1	1	1	5	28		
A	16	0	1	1	0	1	1	1	1	7	0	0	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	7	0	1	1	1	0	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	5	28		
A	17	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	1	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	0	1	5	29		
A	18	1	1	1	0	1	1	1	1	8	1	1	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	0	1	5	29		
A	19	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	0	4	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	1	1	6	32		
A	20	0	1	1	0	1	1	0	0	5	0	1	1	1	0	1	4	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	0	1	1	0	1	4	27		
A	21	1	0	1	0	1	1	0	1	5	0	1	0	1	1	0	3	0	0	0	1	0	1	3	1	0	1	0	1	1	0	1	5	0	1	1	0	0	2	18			
A	22	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	35		
A	23	1	0	0	1	0	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	1	1	0	1	0	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	0	1	5	30		
A	24	0	1	1	0	1	1	0	1	6	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	5	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	0	0	4	23		
A	25	1	1	1	0	0	1	1	1	7	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	0	1	1	0	6	1	1	1	1	0	0	4	24		
A	26	1	1	1	0	1	1	1	1	8	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	0	1	1	1	0	4	22		
A	27	0	1	1	0	1	0	1	1	6	1	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1	0	0	1	0	4	0	1	1	1	0	0	3	17		
A	28	1	1	1	0	1	1	0	0	6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	7	0	0	1	1	0	1	3	23		
A	29	0	1	1	1	1	1	0	1	7	0	1	1	1	0	0	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	30		
B	30	1	1	1	0	0	1	1	1	7	1	1	1	0	0	0	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	1	1	0	1	3	28			
B	31	0	1	1	0	0	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	0	1	5	31		
B	32	1	1	1	0	0	1	1	1	7	1	1	1	0	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0	1	1	1	0	1	4	28		
B	33	1	1	1	0	0	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	1	1	1	0	7	0	1	1	1	0	1	4	30		
B	34	1	1	1	0	0	1	1	1	8	1	1	1	0	1	0	4	1	1	1	1	1	1	7	0	1	1	1	1	1	1	0	5	0	1	1	1	0	1	4	28		
B	35	1	1	0	0	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	0	1	6	0	1	1	1	1	1	0	5	1	0	1	0	0	0	2	25			
B	36	1	1	1	0	1	1	0	1	7	1	1	1	1	0	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	0	1	1	0	1	1	0	5	0	0	1	1	0	1	3	27		
B	37	0	1	1	0	1	1	0	1	6	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0	1	1	1	0	1	4	23		
B	38	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	1	1	7	0	1	1	1	0	1	4	20		
B	39	1	1	1	0	0	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	0	5	1	1	1	0	0	1	1	6	0	1	1	1	0	1	4	28			
B	40	1	1	1	0	1	0	1	1	7	1	1	1	1	0	0	4	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	0	7	1	1	1	1	0	1	5	30			
B	41	1	1	1	0	0	1	1	0	5	1	1	0	0	1	1	4	0	1	1	1	1	0	4	0	0	1	0	1	1	1	5	0	0	1	0	0	1	2	20			
B	42	1	1	1	0	0	1	1	1	7	1	1	0	1	1	0	4	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	0	7	0	1	1	1	0	1	4	29		

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

Docente	CETPRO DON BOSCO																														TOTAL										
	Población	Gestión Institucional						Alianzas externas						Formación						Recursos						Resultados e impacto															
		Misión y Visión		Políticas		Planes		Empleabilidad			Prácticas pre			Metodología			Programación			Instalaciones y otros			Mantenimiento			Imagen Inst.			Proyecc.												
		1	28	29	3	7	2	4	5	6	sub tota	10	11	12	23	9	24	30	31	8	32	33	34	36	14	15	16	17	25	18		19	20	21	22	27	35	13	26		
A	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	5	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	0	0	0	4	1	1	0	1	1	0	4	19
A	2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	1	1	1	0	0	1	1	0	5	1	1	1	1	0	0	4	17
A	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	36
A	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	35	
A	5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
A	6	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	4	0	1	0	0	1	0	2	11
A	7	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	2	1	0	1	0	0	0	1	3	1	1	0	0	1	0	3	11	
A	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	0	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	34	
A	9	1	1	0	0	0	1	0	0	1	4	0	0	0	1	1	3	1	1	1	0	1	1	6	1	0	1	1	0	1	0	0	4	1	1	1	1	1	1	6	23
A	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	34	
A	11	0	1	1	0	1	1	1	1	1	7	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	1	0	5	0	1	1	1	0	1	1	6	0	0	1	1	1	1	4	24
A	12	1	1	0	0	0	1	0	1	0	4	0	1	0	0	1	3	1	1	1	0	0	0	3	1	1	0	1	0	0	0	3	1	1	0	1	1	0	4	17	
A	13	1	1	0	0	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	0	1	1	5	1	1	1	1	0	0	1	0	4	1	0	0	1	1	1	4	24
A	14	1	0	1	0	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	6	0	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	0	5	31	
A	15	0	1	0	1	1	0	0	0	1	4	0	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	0	5	1	0	1	1	1	1	0	6	0	0	1	0	0	1	18	
A	16	1	1	1	0	1	0	1	1	1	7	0	1	0	1	1	4	0	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	0	1	0	1	6	1	1	1	1	1	1	6	29
A	17	0	1	0	0	1	0	0	0	1	3	1	0	1	0	1	0	3	0	1	1	0	0	2	1	1	0	1	1	0	1	6	1	1	0	1	0	1	4	18	
B	18	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	35	
B	19	1	0	1	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	1	1	6	1	1	1	0	0	1	5	1	1	1	0	0	1	0	1	5	1	1	1	1	1	1	6	28
B	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	1	0	6	1	1	1	1	1	1	6	33	
B	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	36	
B	22	1	0	1	0	0	0	0	1	1	4	0	0	0	1	1	3	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	0	1	0	6	0	1	1	1	1	1	5	24	
B	23	1	1	0	1	0	1	1	1	0	6	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	5	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	1	2	15	
B	24	0	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0	0	1	0	0	1	2	1	0	1	0	1	5	0	1	1	1	1	0	6	1	1	0	1	0	1	0	4	23	
B	25	1	1	0	1	1	0	1	1	1	7	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	2	12
B	26	0	1	0	0	1	0	1	0	0	3	0	1	0	1	0	3	1	1	1	1	1	1	7	1	0	1	0	0	1	1	5	1	1	0	1	1	1	5	23	
B	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	0	0	1	0	3	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	32	
B	28	0	1	0	0	1	0	1	0	1	4	0	1	0	0	1	0	2	0	0	1	0	1	3	1	0	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	0	5	16		
B	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0	0	0	1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	6	1	1	1	0	0	1	6	0	1	0	1	1	0	3	25	
B	30	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0	1	0	1	1	4	1	1	1	1	1	0	5	0	1	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	1	16	
B	31	1	1	1	1	0	0	1	1	1	7	0	1	0	1	1	4	1	1	1	1	1	0	0	5	0	1	1	1	0	1	0	6	1	1	0	0	1	0	3	25
B	32	1	1	1	0	0	1	1	1	1	6	0	1	0	1	1	4	1	1	1	1	1	0	5	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	1	1	1	1	4	21	
B	33	0	1	1	0	0	1	1	1	1	7	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	0	1	0	1	6	0	1	0	1	1	1	4	29
B	34	1	1	0	1	1	0	1	1	0	6	1	1	0	1	1	5	1	0	0	1	1	1	5	1	0	1	1	0	0	3	0	1	0	1	1	0	3	22		
B	35	0	1	1	0	1	0	0	0	1	4	0	1	0	1	0	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	28	
B	36	1	1	1	0	1	1	0	1	1	7	0	1	0	1	1	4	0	1	1	1	1	0	5	1	1	1	1	0	1	1	7	1	1	1	1	0	0	4	27	
B	37	1	1	1	0	0	0	1	1	0	5	0	1	0	1	1	4	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	0	1	1	0	6	0	0	1	1	1	1	4	26	
B	38	1	0	1	1	1	0	0	1	0	5	0	1	0	1	1	0	3	1	1	0	1	0	1	5	0	1	0	0	1	1	4	1	0	1	1	1	0	4	21	
B	39	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0	1	0	1	1	4	0	1	0	0	1	1	3	0	0	1	1	0	4	1	0	0	1	1	1	1	1	4	23	
B	40	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	4	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	1	0	0	1	10		
C	41	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0	1	1	0	1	0	3	1	1	1	1	1	7	1	0	1	1	0	1	0	4	1	1	1	1	1	1	6	28	
C	42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	0	6	1	1	1	1	1	1	8	1	0	1	1	1	1	5	33		
C	43	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8	0	1	0	1	0	3	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	0	1	1	1	1	1	5	31		
C	44	0	1	1	0	1	0	1	0	1	5	0	1	0	1	0	2	0	0	1	1	0	1	4	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	1	1	3	16		
C	45	0	1	1	0	0	0	1	1	0	4	0	1	0	1	1	4	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	8	0	1	1	1	1	1	5	28		
C	46	0	1	1	0	1	1	0	1	1	6	0	1	0	1	0	3	1	1	0	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	0	5	27		
C	47	0	1	1	0	1	1	1	1	1	7	0	1	0	1	1	4	1	1	1	1	1	0																		



GLOSARIO DE TÉRMINOS

CETPRO: Es una forma de educación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano, así como la promoción de la cultura innovadora que responda a la demanda del sector productivo y a los avances de la tecnología, del desarrollo local, regional y nacional.

Empleabilidad: Este concepto puede tener diferentes connotaciones, sin embargo se refiere a la capacidad que tiene una persona de insertarse en el mercado laboral.

Prácticas Pre – profesionales (25): Es una modalidad formativa laboral que busca consolidar los aprendizajes teórico – prácticos. Se realizan a través de convenios suscritos, en donde se estipula las actividades a realizar por el practicante.

IPEBA: Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica.

EFQM: Modelo de calidad creado por la fundación que lleva dicho nombre. Precisamente es la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en Ingles European Foundation for Quality Management.

Laissez – Faire: Significa dejar hacer o liderazgo ausente, tiene presencia física pero no se relaciona con su gente. No decide, no motiva, y no emplea ningún tipo de autoridad.

Liderazgo Transaccional: El nombre viene de la palabra transacción, que significa acuerdo voluntario y a nivel de comercio, un acuerdo de compra – venta.

Liderazgo Transformador: Es uno de los tipos de liderazgo más estudiado e investigado. Está orientado a generar cambios en las personas, de tal manera que no sólo busquen su beneficio, sino también el de los demás. Busca trascender.

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, es un instrumento muy usado para medir el liderazgo, respaldado por la teoría de Bernard Bass.