



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

**Año: X    Número: 2.    Artículo no.:3    Período: 1ro de enero al 30 de abril del 2023.**

**TÍTULO:** Liderazgo directivo y gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación, Lima.

**AUTORES:**

1. Máster. Julio César Rivero-Quiroz.
2. Dra. Rafaela Teodosia Huerta Camones.

**RESUMEN:** La investigación tuvo como objetivo determinar en qué medida existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión de calidad en la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, utilizando un diseño no experimental: transversal, correlacional. Se estudió a 302 estudiantes matriculados en el primer semestre del año 2021- I. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios que evaluaron el liderazgo directivo y la gestión de calidad. Se concluyó que existe correlación positiva considerable, la Rho de Spearman fue de +0,708 entre las variables estudiadas; además, se presentan las recomendaciones generadas, contribuyendo con la mejora de la gestión de la Escuela de Posgrado.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo directivo, gestión de calidad, escuela de posgrado.

**TITLE:** Directive leadership and quality management at the Graduate School of the National University of Education, Lima.

**AUTHORS:**

1. Master. Julio César Rivero-Quiroz.
2. PhD. Rafaela Teodosia Huerta Camones.

**ABSTRACT:** The objective of the research was to determine to what extent there is a relationship between managerial leadership and quality management at the “Walter Peñaloza Ramella” Graduate School of the National University of Education "Enrique Guzmán y Valle", using a non-experimental design: cross-sectional, correlational. 302 students enrolled in the first semester of the year 2021-I were studied. The instruments used were two questionnaires that evaluated managerial leadership and quality management. It was concluded that there is considerable positive correlation, Spearman's Rho was +0.708 between the variables studied; In addition, the recommendations generated are presented, contributing to the improvement of the management of the Graduate School.

**KEY WORDS:** managerial leadership, quality management, graduate school.

## **INTRODUCCIÓN.**

A lo largo de la historia de la humanidad se ha podido evidenciar que uno de los problemas que más atención ha requerido es la educación, ya que de ella depende el progreso de la humanidad y la solución de muchas de sus dificultades; sin embargo, en la mayoría de los países no se le ha asignado los mejores recursos humanos y materiales para su gestión; en el siglo veinte, la sociedad sufrió cambios significativos, originando grandes diferencias entre los países. Dentro de estos cambios, nos interesa la preocupación por el liderazgo y la calidad, temas que están siendo estudiados en diversos ámbitos (Campoverde, 1993) (Del Valle, 2010).

En el Perú hay un creciente interés por el liderazgo y la calidad de las organizaciones educativas (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2013) (SINEACE, 2015). Si bien podemos suponer que existe una relación entre el liderazgo directivo y la gestión de calidad, existen estudios que se han desarrollado a nivel escolar o técnico y son pocos a nivel universitario, y en menor medida a nivel de posgrado (Meza Huaylinos et al., 2021) (Gamarra Arteaga, 2021) (Pedraja-Rejas et al., 2018).

La presente investigación se centra en el liderazgo directivo y su relación con la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Debemos indicar, que la universidad viene realizando diversas acciones a fin de lograr ofrecer servicios de calidad y ser reconocidos por su entorno social, así en su modelo educativo (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle [UNE] , 2018, pág. 8) expresa su intención de contar con licenciamiento y acreditación que la muestren ante su entorno como una organización de calidad con una misión muy clara y egresados reconocidos por su competitividad.

Se pudo evidenciar, que en una actitud crítica se reconoce que en los últimos tiempos no ha asumido las exigencias del modelo de acreditación que se viene implementando en nuestro país, reconociendo deficiencias en lo referente a gestión, formación profesional y servicios de apoyo. Además, enfatiza sobre la falta de actualización del componente académico y la investigación. Luego propone analizar un cambio de paradigma, evaluar la no implementación de la gestión de calidad, y refiere la necesidad de capacitar al personal e involucrarlo en la cultura de calidad, la gestión de la universidad deberá basarse en datos objetivos, generación de valor y alinear al equipo con la misión (UNE, 2018).

Es importante destacar, que se evidenció que el área de calidad planteaba como objetivo, propiciar una cultura organizacional sustentada en la mejora continua, la visión y misión institucional, objetivos, acciones estratégicas; y sobre todo, hace referencia a “la adopción de un sistema de gestión de la calidad (...) que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (UNE, 2019, págs. 11,12). Otra evidencia de suma importancia es la conceptualización que se desarrolla sobre la calidad educativa, indicando que: “es una actitud y una manera de vivir que pone en práctica la calidad del quehacer de los miembros de la universidad” (UNE, 2018, pág. 37).

Debe indicarse que producto de la adecuación de la universidad al proceso de licenciamiento el texto de la misión fue sustituido, pero en ambas se destaca la intención de una universidad con un perfil innovador, competitivo y comprometida en las dinámicas sociales (UNE, 2019).

En lo que respecta a la Escuela de Posgrado, se pudo evidenciar, que también se modificó la misión. Así presenta un texto con mayor desarrollo en sus conceptos y énfasis en la formación de líderes con capacidad de investigar e innovar, contribuir a su entorno social, al país, y se sustenta en su modelo educativo, el cual se basa en excelencia académica y formación integral, así como su vinculación con la comunidad e instituciones académicas internacionales y egresados (UNE, 2021). También se pudo evidenciar cambios en su visión, apreciándose el énfasis en el concepto de calidad en lo referente al reconocimiento de la Escuela, la construcción de conocimiento y la superación de estándares de calidad (UNE, 2021).

## **DESARROLLO.**

### **Liderazgo Directivo.**

En toda organización educativa se debe determinar la ruta estratégica, y mediante esta, se definirán los factores que marcaran el derrotero institucional hacia la calidad, y dentro de esos destaca el liderazgo directivo que es el que definirá el modelo de gestión a implementar (Handscombe, R.; Philip, N., 1992) (Consejo Nacional de Educación [CNE], 2007). Siguiendo al profesor Kotter, podemos sostener que liderazgo es la acción o proceso que ejerce el líder para influenciar en el grupo para que sus integrantes se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo al sector de la organización con intereses afines (Kotter, 1990).

Debe destacarse, que en una organización educativa, la determinación de su misión, objetivos, metas y fundamentalmente el factor humano, influye directamente en todas las actividades por realizar (McClelland, 1989).

La gestión del recurso humano implica la construcción de la cultura organizacional (Palomo, 2013); es decir, la relación de los directivos con los docentes, estudiantes, personal administrativo y el producto generado (servicio educativo); por ello, debemos apreciar que la calidad surgirá de la organización de los equipos de trabajo, el planeamiento estratégico, de la interacción con su sistema educativo, y fundamentalmente, de la gestión de directivos y del equipo docente. Las organizaciones

educativas podrán tener éxito si su equipo docente muestra en su práctica cotidiana compromiso y persistencia, y para esto es prioritario la motivación que el líder sepa inculcar a sus colaboradores (Lussier & Achua, 2016).

Los inicios del estudio del liderazgo se remontan al siglo pasado; es en los años 20 con el enfoque positivista, luego el conductual, el humanista, el situacional o de contingencia, y tal vez, el enfoque más destacado es el integrativo, el cual presenta una perspectiva en que el líder y los subordinados deben aportar para el desarrollo organizacional (Arbaiza, 2017) (Caravedo, 2011) (Caravedo, 2004) (D'Alessio, 2017) (Lupano & Castro, 2005) (Yukl, 2008); sin embargo, estas teorías no tienen gran influencia en la gestión de las organizaciones educativas (Gary & Thomas, 1992) (Bennis & Nanus, 2001) (Coronel, 2005) (Elmore, 1999), lo cual viene siendo revertido en los últimos años, mostrándose interés en el estudio del liderazgo en la educación superior (Adserias, Charleston, & Jackson, 2017).

Es importante indicar, que los estudios vinculados al liderazgo educativo se enfocan en las dos funciones principales: la dirección de la organización y el liderazgo curricular o pedagógico (Bolívar, 2010) (Coronel, 2005) (Lorenzo, 2005), y son estas dos funciones las que hacen que asuma el liderazgo del cambio y la eficiencia en el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión de los líderes debe propiciar un ambiente laboral en el que los colaboradores puedan manifestar su satisfacción por la labor cotidiana y motiven a sus compañeros hacia el cumplimiento de objetivos y metas (Naile & Selesho, 2014). Es importante indicar, que la relación que pueda desarrollarse entre un directivo y un colaborador es el elemento de mayor valor para la motivación del colaborador, generando un ambiente propicio de disfrute del trabajo e irradiándolo a sus compañeros (Hernández Colón, 2021).

Existen diversas investigaciones, que estudian la relación del entorno con la gestión de una organización, y como el líder deberá adaptarse para cumplir con sus objetivos (Hersey & Blanchard, 1993); por tanto, la conducción de una organización estará directamente influenciada por su entorno, y en tal sentido, debemos coincidir con Ball que sostuvo que “un estilo encarna una definición de

la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce ... raramente los estilos se desarrollan en un vacío social” (Ball, 1994, pág. 94).

A este desarrollo teórico debemos agregar las propuestas vinculadas al liderazgo educativo, dentro de las que destacan las propuestas de (Blasé & Blasé, 1998), que presentaron el liderazgo instruccional, haciendo uso de cinco estrategias: sugerencias, retroalimentación, formación, cuestionamiento, solicitud de consejo y opiniones. Por otro lado, (Leithwood et al., 1990) proponen cinco estilos de liderazgo; así tenemos: los estilos A, B, C y D. Así también, (Sergiovanni, 1984) nos presentó cinco estilos de liderazgo: técnico, humano, educativo, simbólico y cultural. Luego destacan los estilos de liderazgo propuestos (Bass & Aviole, 1990), con los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y liberal; estas propuestas fueron ampliadas en Bass & Aviole (1994) (Aviole et al., 1995).

En la presente investigación, se entiende como liderazgo directivo a las diversas formas de accionar del líder para influenciar en el grupo de colaboradores a fin de lograr los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, nos interesa profundizar en los siguientes estilos que serán considerados como dimensiones de la variable liderazgo directivo: transformacional, transaccional, instruccional y liberal, los cuales son desarrollados a continuación.

### **Liderazgo transformacional.**

Propuesto por Bass & Aviole (1994), en este caso el líder propone una visión de la organización alcanzable y retadora que sirve de inspiración a los colaboradores y estos la hacen suya. El comportamiento del líder es ejemplar, su carisma es apreciado, generando una influencia idealizada, respeto, admiración y confianza. La relación entre el líder y su equipo se caracteriza por la generación de un ambiente de trabajo positivo, consideración individual, empoderando y estimulando intelectualmente a cada miembro del equipo, apreciando la creatividad e innovación. Para algunos investigadores como Chamorro (2005), sostiene que “el rol más importante de líder transformacional

es el de inspirar al equipo de colaboradores mediante la realización de tareas desafiantes, significativas y de suma importancia para la organización” (p.91).

### **Liderazgo transaccional.**

Presentado por (Burns, 1978), como un intercambio entre el líder y sus seguidores: “Valor - Trabajo”, luego fue perfeccionado por Bass (1985), quien lo presentó desde una perspectiva de “Costo – Beneficio”; el líder propone cambios institucionales que se evidencian en planes de trabajo y los colaboradores procuran cumplir con las expectativas propuestas. Este estilo de liderazgo tiene dos componentes: la recompensa contingente, que consiste en que el líder define qué y cómo hacer las tareas pendientes y las recompensas vinculadas a cada logro, los colaboradores reciben estímulos por los logros; el segundo componente es la gestión por excepción activa, que consiste en el control del trabajo de los colaboradores y la aplicación de correctivos si fuera necesario.

### **Liderazgo instruccional.**

Propuesto por (Blasé & Blasé, 1998), en este caso el líder define los objetivos y lineamientos de trabajo, genera un clima participativo, establece objetivos institucionales, ofrece los medios, empodera al equipo para el diseño y ejecución de tareas, y propicia el éxito de la organización mediante la innovación. En este caso, el líder demuestra gran capacidad de convencimiento, involucramiento en los proyectos; además, logra su eficacia mediante tres aspectos: diálogo y cercanía, desarrollo del equipo, y motivación a reflexionar sobre su labor y compromiso con la organización.

### **Liderazgo liberal.**

Este estilo fue presentado originalmente bajo el nombre de liderazgo permisivo (Laissez-faire) por Lewin et al. (1939). Luego fue desarrollado por Bass & Aviola (1990), en este caso el líder no presenta una participación activa, y evita tomar decisiones críticas a fin de no asumir responsabilidad por los resultados. Se limita a dar información e insumos. No existe control de las tareas ni del equipo. Más recientemente, el liderazgo permisivo es definido cuando el líder no se preocupa por la marcha

de la organización, ni de las tareas, ni por los colaboradores (Badford & Lippitt, 2005)

### **Gestión de la calidad.**

En los últimos años se viene evidenciando en todos los grupos sociales un interés muy significativo por la calidad de la educación. Se han desarrollado muchos criterios y modelos para determinar la calidad en las organizaciones educativas (Gonzáles & Espinoza, 2008), pero tal vez lo más significativo sea evaluar el producto que presentan a la sociedad; es decir, sus egresados son ellos los que deben estar en condiciones de participar y aportar en el desarrollo de su entorno social. Además, se debe considerar la participación y satisfacción de todos quienes participan en la labor educativa.

De acuerdo con el profesor Cantú, podemos sostener, que calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización (Cantú, 2001).

A nivel internacional, la importancia de la calidad en las organizaciones educativas viene tomando mucho interés, tal es así que en el año 2018 se ha implementado el ISO 21001 (Instituto Nacional de Calidad [INACAL], 2018). En nuestro país, podemos indicar, que el interés formal por la calidad educativa se inicia en el año 2003 con la Ley General de Educación (Congreso de la Republica, 2003), luego con la creación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] en el año 2006, y su primer modelo de acreditación del año 2009.

En el año 2014 se promulga la Ley Universitaria 30220 (Congreso de la Republica, 2014), mediante la cual se crean la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], (2015) y se dispone la reorganización del SINEACE. En el año 2015 se promulga las Condiciones Básicas de Calidad (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015), y el año 2016 se presentó el Nuevo Modelo de Acreditación (SINEACE, 2016). El año 2018 se promulga la Política Nacional de Competitividad y Productividad; el año 2019 se presenta el Plan Nacional de Competitividad y

Productividad; en el año 2021 se emiten el Marco Nacional de Cualificación y se presenta el Proyecto de Nuevo Modelo de Licenciamiento.

Las evidencias nos permiten apreciar, que existen diversos factores que inducen a una organización educativa hacia la calidad y dentro de esos factores tal vez el más importante sea el liderazgo directivo.

En la actualidad, el contexto internacional se caracteriza por altos niveles de dinamismo y competitividad, que son exigidos en los mercados globalizados, y la posibilidad de insertarnos en ellos está condicionado a que nuestro aparato productivo pueda acceder a niveles de conocimiento y tecnología de calidad, y para ello, se requiere la participación activa de las organizaciones educativas, y en particular, que las universidades logren desarrollar productos acordes con las necesidades del mercado y generen un impacto muy significativo en sus funciones de investigación, formación, formación continua y responsabilidad social.

En esta investigación, se pudo comprobar, que la gestión de calidad tiene muchas acepciones, y para nuestro caso, lo definimos como las prácticas y usos de una organización educativa a fin de ofrecer un servicio que logre colmar las expectativas de su entorno y ofrecer egresados competitivos. Asimismo, es importante indicar que el dimensionamiento de esta variable se sustenta en el Nuevo Modelo de Acreditación del (SINEACE, 2016). Así tenemos:

*Formación integral.* Se analizan la formación integral, planificación de los programas de estudios, gestión del perfil de egreso e ingreso y aseguramiento de la calidad.

*Gestión estratégica.* Incluye el análisis de la gestión estratégica, proceso enseñanza aprendizaje; gestión de los docentes, seguimiento a estudiantes, investigación, desarrollo tecnológico e innovación y la responsabilidad social universitaria.

*Soporte institucional.* Implica el estudio de los servicios de bienestar, infraestructura y soporte, recursos humanos.

*Resultados.* Implica el análisis y verificación del perfil de egreso y seguimiento a egresados.

Por lo expuesto, se debe suponer, que todo el personal de la Escuela de Posgrado debe orientar sus actividades en la práctica de la mejora continua y en el marco de una institución de calidad lograr un servicio que beneficie a sus estudiantes e impacte positivamente en su entorno social; sin embargo, se desconoce el nivel de calidad que en la actualidad ofrece la Escuela de Posgrado. Además, se ignora las características del liderazgo que ejercen las autoridades y su impacto en el equipo docente, la labor académica y fundamentalmente en sus estudiantes.

Ante la situación descrita y su importancia, conlleva a la siguiente interrogante: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo directivo y gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación?

Por lo expuesto, presentamos los siguientes objetivos que marcarán el derrotero de esta investigación.

Objetivo general: O<sub>G</sub>. Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Así también, los objetivos específicos O<sub>E</sub>:

O<sub>E1</sub>. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

O<sub>E2</sub>. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

O<sub>E3</sub>. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo instruccional directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

O<sub>E4</sub>. Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

Formulamos la siguiente hipótesis general:

H<sub>G</sub>. Existe relación positiva y significativa entre liderazgo directivo y gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Además, formulamos cuatro hipótesis específicas:

HE1. Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

HE2. Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

HE3. Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo instruccional directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

HE4. Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo liberal directivo y la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

### **Método.**

#### ***Diseño.***

El estudio tuvo un diseño no experimental, transversal, correlacional.

#### ***Participantes.***

La muestra probabilística aleatoria fue de 302 estudiantes matriculados durante el segundo trimestre del año 2021, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación (UNE, 2021).

#### ***Instrumentos.***

Para la recolección de datos se elaboraron dos cuestionarios, el N1: Liderazgo Directivo y el N2: Gestión de Calidad. Ambos fueron validados mediante juicio de cinco (5) expertos, obteniendo un coeficiente de validación de 0,91 para cada cuestionario. La confiabilidad interna se realizó mediante una prueba piloto realizada con la colaboración de treinta (30) estudiantes de la Escuela de Posgrado, obteniendo como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,960 para el Cuestionario N1; y de 0,963 para el Cuestionario N2, demostrando un nivel de confiabilidad muy alta.

A continuación, se describen los cuestionarios en sus dimensiones e ítems.

#### **Cuestionario N1.**

Liderazgo Directivo, que constó de 33 ítems, divididos en cuatro dimensiones: Transformacional (ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13); Transaccional (ítems: 14, 15, 16); Instruccional (ítems:

17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30); Liberal (ítems: 31, 32, 33).

### **Cuestionario N2.**

Gestión de Calidad, el que constó de 32 ítems, divididos en cuatro dimensiones: Formación integral (ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7); Gestión estratégica (ítems: 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23); Soporte institucional (24, 25, 26, 27, 28, 29, 30), y Resultados (ítems: 31, 32).

La evaluación de las respuestas se realizó con una escala de tipo Likert con alternativas de 1 a 5. Así tenemos, para el cuestionario N1 - Liderazgo Directivo: (1) Nivel inferior, con un rango de puntaje de 33 a 59; (2) Nivel bajo, con un rango de puntaje de 60 a 85; (3) Nivel intermedio, con un rango de puntaje de 86 a 112; (4) Nivel alto, con un rango de puntaje de 113 a 138; (5) Nivel superior, con un rango de puntaje de 139 a 165.

Para el cuestionario N2 – Gestión de Calidad: (1) Nivel inferior, con un rango de puntaje de 32 a 58; (2) Nivel bajo, con un rango de puntaje de 59 a 83; (3) Nivel intermedio, con un rango de puntaje de 84 a 109; (4) Nivel alto, con un rango de puntaje de 110 a 134, y (5) Nivel superior, con un rango de puntaje de 135 a 160.

### **Procedimiento.**

En lo referente a los procedimientos podemos indicar, que los datos fueron procesados y analizados siguiendo los protocolos de la estadística descriptiva e inferencial; de tal manera, que se procedió a determinar la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, y se calcularon los estadísticos: media, mediana, moda, desviación estándar, varianza, asimetría, curtosis, la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, y las tablas de frecuencias. Además, se usó el coeficiente de Rho de Spearman para la comprobación de las hipótesis.

Esta investigación se realizó en el segundo trimestre del año 2021. En su ejecución se contactó a las autoridades de la Escuela de Posgrado a fin de contar con su autorización y permiso para acceder a los docentes y estudiantes. Luego se establecieron contactos con los docentes programados para el dictado de clases, y mediante comunicación escrita se proporcionó información básica de la investigación y se solicitó permiso para acceder a sus aulas virtuales a fin de proceder a tener un

contacto con los estudiantes.

Mediante el aula virtual y previa coordinación de día y hora con los docentes, se accedió a los estudiantes a quienes se hizo una presentación de la investigación, incidiendo en los objetivos, alcance e importancia de su participación; luego, se absolvieron consultas sobre aspectos teóricos, metodológicos y procedimentales. De seguido, se entregó el icono que les permitía acceder al ambiente virtual de Google Form; y de manera voluntaria, los estudiantes accedieron a dar respuesta a las preguntas que formaban los dos cuestionarios. Al finalizar la recolección de datos, se procedió a su exportación al procesador Ms Excel 2016 donde se revisó y validó la calidad de los datos, procediendo luego a exportarlos al procesador estadístico IBM SPSS versión 25, en cuyo ambiente se realizaron las pruebas pertinentes en concordancia con el protocolo estadístico de la investigación.

### Resultados.

Cumpliendo con el protocolo de la investigación, se procedió a determinar los estadísticos de la variable 1: Liderazgo directivo y de la variable 2: Gestión de calidad.

Tabla 1. Estadísticos de las variables: Liderazgo Directivo y Gestión de Calidad.

Estadísticos		Liderazgo Directivo	Gestión de Calidad
N	Válido	302	302
	Perdidos	0	0
Media		113,18	109,59
Mediana		115,00	110,50
Moda		128	128
Desviación estándar		19,35	18,89
Varianza		374,31	356,81
Asimetría		-0,45	-0,48
Error estándar de asimetría		0,14	0,14
Curtosis		1,82	1,89
Error estándar de curtosis		0,28	0,28
Mínimo		33	32
Máximo		165	160
Percentiles			
	25	100,00	97
	50	115,00	110,50
	75	126,00	122,00

De los datos estadísticos se puede observar en la tabla 1, que la distribución de datos presenta un coeficiente de asimetría de -0,45 para la variable 1: Liderazgo directivo y -0,48 para la variable 2: Gestión de calidad; lo que implica que las puntuaciones de ambas variables tienen una distribución asimétrica. Esto también podemos evidenciarlo en ambos casos por la diferencia entre la media y la mediana. A continuación, a nivel descriptivo en la tabla 2, se presentan la percepción de los estudiantes sobre el Liderazgo directivo, de lo que podemos observar que en la Escuela de Posgrado predomina el nivel alto.

Tabla 2. Variable 1: Liderazgo directivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Inferior	4	1,32	1,32	1,32
	Nivel Bajo	15	4,97	4,97	6,29
	Nivel Intermedio	120	39,74	39,74	46,03
	Nivel Alto	143	47,35	47,35	93,38
	Nivel Superior	20	6,62	6,62	100,0
	Total	302	100,00	100,00	

De seguido en la tabla 3, se presentan los resultados de las dimensiones de la variable 1- Liderazgo, donde se observa los resultados de sus dimensiones; así tenemos, la Dimensión 1: Liderazgo transformacional, en el que se puede apreciar que los resultados de la investigación nos muestran un 43,05% (130) de los estudiantes indicaron un nivel alto. La dimensión 2: Liderazgo transaccional directivo, el 44,04% (133) de los estudiantes indicaron un nivel bajo y el 34,11% (103) de los estudiantes expresaron un nivel intermedio. La dimensión 3: Liderazgo instruccional directivo el 49,67% (150) de los estudiantes indicaron un nivel alto. La Dimensión 4: Liderazgo liberal directivo el 34,77% (105) de los estudiantes indicaron un nivel intermedio.

Finalmente, en la tabla 4, se presentan la percepción de los estudiantes sobre la Gestión de Calidad en la Escuela de Posgrado en el cual predomina el nivel alto, con un 46,36% (140) de los estudiantes.

Tabla 3. Dimensiones de la Variable 1: Liderazgo Directivo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>Dimensión 1. Liderazgo transformacional.</i>					
Válido	Nivel Inferior	5	1,66	1,66	1,66
	Nivel Bajo	26	8,61	8,61	10,27
	Nivel Intermedio	108	35,76	35,76	46,03
	Nivel Alto	130	43,05	43,05	89,07
	Nivel Superior	33	10,93	10,93	100,00
	Total	302	100,00	100,00	
<i>Dimensión 2. Liderazgo transaccional</i>					
Válido	Nivel Inferior	26	8,61	8,61	8,61
	Nivel Bajo	133	44,04	44,04	52,65
	Nivel Intermedio	103	34,11	34,11	86,76
	Nivel Alto	32	10,60	10,60	97,36
	Nivel Superior	8	2,65	2,65	100,0
	Total	302	100,00	100,00	
<i>Dimensión 3. Liderazgo instruccional</i>					
Válido	Nivel Inferior	3	0,99	0,99	0,99
	Nivel Bajo	15	4,97	4,97	5,96
	Nivel Intermedio	113	37,42	37,42	43,38
	Nivel Alto	150	49,67	49,67	93,05
	Nivel Superior	21	6,95	6,95	100,0
	Total	302	100,00	100,00	
<i>Dimensión 4. Liderazgo liberal</i>					
Válido	Nivel Inferior	25	8,28	8,28	8,28
	Nivel Bajo	84	27,81	27,81	36,09
	Nivel Intermedio	105	34,77	34,77	70,86
	Nivel Alto	74	24,50	24,50	95,36
	Nivel Superior	14	4,64	4,64	100,00
	Total	302	100,00	100,00	

Tabla 4. Variable 2: Gestión de calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Inferior	3	0,99	0,99	0,99
	Nivel Bajo	19	6,29	6,29	7,28
	Nivel Intermedio	124	41,06	41,06	48,34
	Nivel Alto	140	46,36	46,36	94,7
	Nivel Superior	16	5,30	5,30	100,00
	Total	302	100,00	100,00	

Siguiendo con nuestro proceso de investigación, se procedió a determinar la normalidad de las variables estudiadas. Para el efecto, se organizó la base de datos y en función al número de la muestra se usó la prueba de Kolmogorov – Smirnov (K-S) y se determinó las hipótesis de trabajo y los

criterios de decisión (valor p) pertinentes. Los resultados obtenidos nos indican que la variable 1: Liderazgo directivo presenta un K-S= 0,050 con un valor p = 0,064 mayor a 0,05 y la variable 2: Gestión de calidad presenta un K-S= 0,056 con un valor p = 0,023 menor a 0,05 y considerando los protocolos de la estadística, rechazamos la hipótesis nula: H0 y aceptamos la hipótesis alterna: H1. Se concluye, que una de las variables no presenta una distribución de datos normal. Esta conclusión nos condujo a usar el estadígrafo no paramétrico el coeficiente de Rho de Spearman en el análisis de hipótesis de la investigación.

En lo referente al objetivo general de la investigación, se observa en la Tabla 5 la comprobación de la hipótesis general, ya que existe relación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y gestión de calidad en la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” de la Universidad Nacional de Educación. En cuanto a los objetivos específicos de determinar la relación entre las dimensiones de la variable 1 y la variable 2, también se presentan en la Tabla 5 los resultados de la comprobación de las cuatro hipótesis específicas, las cuales fueron aceptadas.

Tabla 5. Correlaciones de Rho de Spearman entre la Variable 1: Liderazgo Directivo, Dimensiones de Variable 1 y la Variable 2: Gestión de calidad.

Variable 1 y Dimensiones de Variable 1	Variable 2	Coeficiente de Correlación: Rho de Spearman	Sig.(bilateral)	N
V1: Liderazgo directivo		H <sub>G</sub> : r <sub>s</sub> = +0,708** Considerable	P= 0,00	302
D1: Liderazgo transformacional directivo		H <sub>E1</sub> : r <sub>s</sub> = +0,669** Media	P= 0,00	302
D2: Liderazgo transaccional directivo	V2: Gestión de Calidad	H <sub>E2</sub> : r <sub>s</sub> = +0,386** Muy débil	P = 0,00	302
D3: Liderazgo instruccional directivo		H <sub>E3</sub> : r <sub>s</sub> = +0,653** Media	P = 0,00	302
D4: Liderazgo liberal directivo		H <sub>E4</sub> : r <sub>s</sub> = +0,643** Media	P = 0,00	302

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

**Discusión.**

La intención de determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y la Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación motivó el presente trabajo, el cual fue nuestro objetivo general, y se demostró que existe relación positiva considerable; la prueba no paramétrica de Rho de Spearman fue  $r_s = +0,708$  entre dichas variables, durante el segundo trimestre del año 2021, demostrando de esta manera, la hipótesis general de esta investigación.

Del análisis descriptivo, podemos destacar, los que los puntajes obtenidos en las variables podemos vincular que estos hallazgos guardan relación con lo expuesto por Bass & Aviola (1990), quienes plantearon que la importancia del liderazgo radica en considerar diversas actividades dirigidas y espontaneas, saber adaptarse a su entorno, el manejo adecuado del poder, y su capacidad de influencia y propiciar la innovación. De esta manera, la organización educativa logrará ofrecer un servicio de mayor calidad.

Campoverde (1993) sostuvo, que toda organización que busque la excelencia debe contar con un líder que sepa crear una visión y dirigir el proceso de planeamiento estratégico que defina la ruta estratégica de la organización hacia la calidad; además, Yamada et al. (2013) indicaron que la calidad en las organizaciones educativas debe tener un vínculo directo entre la visión del líder y su análisis del entorno a fin de lograr adaptarse y acceder a procesos de acreditación que garanticen la calidad del servicio educativo. En tal sentido, bajo lo referido anteriormente, y al analizar estos resultados, confirmamos la importancia del liderazgo directivo y su relación con la gestión de calidad en la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación, y que además, los estudiantes perciben un nivel alto en ambas variables.

La presente investigación tuvo como primer objetivo específico determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional directivo y la Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Los resultados determinaron que existe relación positiva media durante el periodo en estudio, demostrando de esta manera, la hipótesis específica 1. Del análisis descriptivo podemos destacar las puntuaciones logradas en la dimensión 1: Liderazgo

transformacional, estos hallazgos guardan relación con lo expuesto por Bass & Aviole (1990), quienes destacan la importancia del líder y su capacidad de convencimiento hacia sus seguidores a fin de que estos hagan suya la visión, los objetivos institucionales, y reconociendo que los logros institucionales beneficiaran a toda la comunidad académica y su entorno.

Por lo expuesto y al analizar estos resultados, se destaca la importancia del liderazgo transformacional directivo y su relación con la gestión de la calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Este estilo de liderazgo implica que las cualidades más significativas del líder son el carisma, la motivación inspiradora, la consideración individual, y el promover el desarrollo intelectual.

Esta investigación tuvo como segundo objetivo específico determinar la relación que existe entre el Liderazgo transaccional directivo y la Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Los resultados demostraron que existe relación positiva muy débil, durante el periodo de estudio, demostrando de esta manera, la hipótesis específica 2. Del análisis descriptivo podemos destacar los puntajes alcanzados en la dimensión 2: Liderazgo transaccional directivo presentaron un nivel bajo, lo cual queda confirmado a nivel de los encuestados. Desde una perspectiva teórica, podemos considerar a Hollander (1971), quien destaca la relación de intercambio entre el líder y los subordinados mediante transacciones que se sustentan en motivaciones extrínsecas; el líder define las funciones y tareas a fin de lograr alcanzar niveles óptimos en el servicio educativo.

Bass & Aviole (1990) destacan el rol del líder y la planificación de la organización a fin de alcanzar sus objetivos, su estructura rígida. La labor del líder destaca por el reconocimiento, recompensa contingente y la dirección por excepción. También podemos considerar a Campodónico – Centurión (2017), que sostuvo que la relación entre el líder y los subordinados pueden llegar a niveles óptimos de confianza, admiración y la motivación se sustenta en retos y expectativas muy elevadas. Por lo expuesto, y al analizar estos resultados, se observa que los estudiantes consideran que los directivos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación vienen implementando algunos

rasgos del estilo de Liderazgo transaccional.

Esta investigación tuvo como tercer objetivo específico determinar la relación que existe entre el Liderazgo instruccional directivo y la Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Los resultados determinaron que existe relación positiva media, durante el periodo en estudio, demostrando de esta manera, la hipótesis específica 3. Del análisis descriptivo, podemos destacar, las puntuaciones logradas en la dimensión 3: Liderazgo instruccional directivo presentaron un nivel alto, lo cual queda confirmado a nivel de los encuestados.

Desde una perspectiva teórica, podemos destacar a Gary & Thomas (1992), quienes sostuvieron que los líderes deben proponer una visión con altas expectativas, la relación con los subordinados debe sustentarse en retroalimentación positiva, proponer el uso eficaz de los recursos, y elaborar esquemas de seguimiento y control sobre el rendimiento de los estudiantes. También Blasé & Blasé (1998) sostuvieron, que el líder instruccional se caracteriza por ofrecer sugerencias, retroalimentación, formación de docentes, el cuestionamiento permanente de todas las actividades, pedir consejo y opinión a su equipo docente.

Por lo expuesto, y al analizar estos resultados, se destaca la importancia del liderazgo instruccional directivo y su relación con la gestión de calidad en la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Este estilo de liderazgo implica que las cualidades más significativas del líder son un contacto muy cercano con el equipo docente, guiar su labor en función a las normas y reglamentos, un uso eficiente de los recursos y evaluar permanentemente el rendimiento de los estudiantes.

Esta investigación tuvo como cuarto objetivo específico determinar la relación que existe entre el Liderazgo liberal directivo y la Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Los resultados demostraron que existe relación positiva media, durante el periodo de estudio, demostrando de esta manera la hipótesis específica 4.

Del análisis descriptivo podemos destacar los puntajes logrados en la dimensión 4: Liderazgo liberal directivo presentaron un nivel intermedio, lo cual queda confirmado a nivel de los encuestados.

Desde una perspectiva teórica, podemos destacar a Bass (1985), que desarrolló este estilo de

liderazgo bajo la denominación de “No liderazgo” y lo caracteriza como el líder que evita la toma de decisiones y no asume responsabilidades en momentos críticos, y se limita a proporcionar información e insumos.

Por lo expuesto, y al analizar estos resultados, se observa la importancia del liderazgo liberal directivo y su relación con la gestión de calidad en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Este estilo de liderazgo implica que el líder se limite a ofrecer información y recursos para el funcionamiento de la institución; además, en momentos críticos no asumirá responsabilidad y derivará su solución a otras instancias.

Desde la perspectiva de la estadística inferencial, podemos indicar, que se demostraron todas las hipótesis presentadas en esta investigación; sin embargo, debe indicarse, que el coeficiente Rho de Spearman más elevado se ubica en la hipótesis general con una relación positiva considerable, luego las hipótesis específicas primera, tercera y cuarta nos presentan una relación positiva media; mientras que la segunda hipótesis nos presenta una relación positiva muy débil. Esto nos permite observar, que los estudiantes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación manifiestan que en dicha escuela hay aspectos que caracterizan liderazgo de tipo transformacional, instruccional y liberal, y en menor medida, el liderazgo transaccional.

Desde la perspectiva de la estadística descripta, como se ha indicado en primera instancia, las variables 1 y 2, así como las dimensiones 1 y 3 nos presentan nivel alto; mientras que la dimensión 2 presenta un nivel bajo y la dimensión 4 un nivel intermedio. En este mismo análisis, en segunda instancia las variables 1 y 2 y las dimensiones 1, 2 y 3 nos presentan un nivel intermedio y la dimensión 4 un nivel bajo. Debe observarse, que en esta segunda instancia hay una proporción significativa del nivel intermedio, lo que implicaría desconocimiento de los servicios ofrecidos por la Escuela, y por ende, del estilo de liderazgo.

En lo referente al análisis comparativo y contraste con otras investigaciones, podemos indicar a que Taípe (2018) en su tesis titulada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle convenio Abancay”,

presentó como objetivo general: determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; podemos observar hay una aparente coincidencia en el estudio de la unidad de investigación; sin embargo, Taipe circunscribe su estudio a la sede Abancay.

Las variables estudiadas son presentadas con una relación de dependencia, así la variable liderazgo directivo es la independiente y la variable desempeño docente es la dependiente, en nuestro caso las variables de estudio son independientes; además, la variable liderazgo directivo está compuesta por tres dimensiones: competencias administrativas/gestión, competencias interpersonales y estilo; en nuestro caso, la variable liderazgo directivo está compuesta por las dimensiones liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo instruccional y liderazgo liberal. Además, las variables de estudio solo coinciden en la primera: Liderazgo directivo.

En lo referente a la metodología, se coincide con la investigación, ya que fue de tipo básica, de diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Su población fue definida en cuatro grupos: docentes, alumnos, administrativos y padres de familia. La población fue cuantificada en 100 individuos y su muestra fue de 79 encuestados; en nuestro caso, la población fue definida en los estudiantes de la Escuela de Posgrado y fue cuantificada en 921 estudiantes, y la muestra alcanzada fue de 302 estudiantes. Por lo expuesto, se puede concluir, que la investigación de Taipe difiere en su concepción de variables y coincide en algunos aspectos generales con la metodología de la presente investigación; razón por la cual no es posible desarrollar un análisis comparativo y contrastar resultados.

Meza (2014), en su tesis titulada “Liderazgo universitario: Factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamentos académicos en universidades costarricenses”, planteó como objetivo general establecer la relación entre las variables vinculadas con los rasgos de los directores y los profesores, y el contexto que inciden en el estilo de liderazgo, evidenciados por los directores de las escuelas y departamentos académicos en las universidades costarricenses; podemos observar, que la unidad de investigación son cuatro universidades de Costa Rica; mientras que en nuestro caso es la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación. Las

variables estudiadas son presentadas con una relación de dependencia, así la variable dependiente es Estilos de liderazgo y la independiente está formada por motivaciones de los directores, características de los profesores y aspecto del entorno, y en nuestro caso, las variables de estudio son independientes.

En lo referente a la metodología, se coincide con la investigación, ya que fue de tipo básica, de diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La población fue definida por dos grupos como sujetos de investigación: 109 directores y 2108 profesores que laboran en las escuelas o departamentos académicos de las universidades costarricenses. Las muestras fueron 83 directores y 454 profesores; en nuestro caso, la población fue definida en los estudiantes de la Escuela de Posgrado y fue cuantificada en 921 estudiantes y la muestra alcanzada fue de 302 estudiantes.

Los instrumentos empleados para la recolección de la información fueron dos: cuestionario de estilos de liderazgo, y factores asociados profesores y factores asociados directores. El tratamiento estadístico se realizó mediante un análisis factorial exploratorio a fin de simplificar el conjunto de datos y reducir el número de variables.

Para el análisis de las hipótesis se aplicó los estadísticos prueba “t” y ANOVA. La investigación concluyó presentando la descripción de los estilos de liderazgo en los directores de las escuelas y departamentos en las universidades estatales costarricenses, y cómo están influidos por rasgos de los propios directores y del profesorado. Por lo expuesto, se puede concluir, que la investigación desarrollada por Meza difiere en su concepción de las variables de estudio y su metodología de la presente investigación; razón por la cual, no es posible desarrollar un análisis comparativo y contrastar resultados.

Pedraja-Rejas et al. (2018), en su artículo titulado “La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias”, presentó como objetivo explorar la relación entre el estilo de liderazgo y la calidad de las carreras universitarias; podemos observar, que no hay coincidencia en la unidad de investigación, ya que esta investigación se realizó en cuatro universidades de Chile, y en particular, en unidades académicas de pre grado; en nuestro caso, la

unidad de investigación es la Escuela de posgrado de la UNE.

Las variables estudiadas son presentadas con una relación de dependencia, así la variable estilos de liderazgo es la independiente y la variable calidad es la dependiente, y en nuestro caso, las variables de estudio son independientes. Además, la variable liderazgo está compuesta por tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo – evitador; en nuestro caso, la variable liderazgo directivo agrega a las expuestas el liderazgo instruccional.

En el análisis de la segunda variable, calidad de las unidades académicas, desarrolló su análisis en función a los años de acreditación de las universidades estudiadas, y en nuestro caso, la variable gestión de calidad está formada por cuatro dimensiones: gestión estratégica, formación integral, soporte institucional, y resultados.

En lo referente a la metodología, se coincide con la investigación, ya que fue de tipo básica, de diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Su población fue definida por cuatro universidades chilenas y su muestra fue no probabilística y abarcó a 42 unidades académicas. Por lo expuesto, se puede concluir, que la investigación de Pedraja, et al. (2018) difiere en su concepción de variables, y determinación de la muestra, y coincide con algunos aspectos generales de la presente investigación; razón por la cual, no es posible desarrollar un análisis comparativo y contrastar resultados.

### **Limitaciones de la investigación.**

Podemos indicar, que se evidenció las pocas investigaciones que se han realizado a nivel nacional e internacional sobre el liderazgo directivo y su relación con la gestión de la calidad en organizaciones educativas del nivel universitario, y en particular, en escuelas de posgrado. Esto es refrendado por Pedraja-Rejas et al., (2018) “la temática no ha sido suficientemente abordada para el caso de países emergentes ..., y por tanto, las variables exploradas no han sido indagadas en profundidad” (p.139). Esta limitación impidió realizar el análisis de comparación y contraste con otras investigaciones.

Las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación se circunscriben a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación en el periodo de analizado.

La crisis sanitaria que viene desarrollándose a nivel nacional e internacional desde el mes de marzo del año 2020, afectó el desenvolvimiento social; de tal manera, que impidió desarrollar contactos directos con directivos y estudiantes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación.

### **Recomendaciones.**

Las autoridades de la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” deberán difundir con mayor intensidad las actividades institucionales a fin de que la comunidad académica tome conocimiento de las gestiones que se vienen desarrollando. Hay que organizar capacitaciones sobre liderazgo y calidad en organizaciones académicas en beneficio de la comunidad académica, suscribir convenios de cooperación con otras escuelas de posgrado nacionales e internacionales a fin de compartir buenas prácticas de gestión, y desarrollar investigaciones conjuntas sobre el liderazgo y gestión de calidad en organizaciones educativas.

Los docentes de la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” deben propiciar un ambiente de reflexión estratégica, apoyar en la difusión del modelo educativo, los valores y cultura de la Escuela; así como contribuir al logro de los objetivos institucionales y la formación de nuevos líderes.

Los egresados y estudiantes de la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” deberán participar activamente en el proceso de planeamiento estratégico y en las actividades de mejora que se vienen desarrollando en la Escuela de Posgrado, para afianzar su liderazgo con el propósito de propiciar una cultura de cambio institucional.

Otros investigadores deberán profundizar la relación del liderazgo directivo con los docentes, del personal administrativo y de los líderes intermedios. Se deben abordar investigaciones que incluyan experimentos vinculados al desarrollo de actividades de capacitación en liderazgo y gestión de calidad. Hay que investigar la relación entre el liderazgo directivo y los factores culturales que lo determinan.

## CONCLUSIONES.

Se determinan como conclusiones que:

1. Los resultados de la investigación determinaron que existe relación positiva considerable; la Rho de Spearman fue  $r_s = +0,708$  entre la variable Liderazgo directivo y la variable Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” de la Universidad Nacional de Educación, durante el segundo trimestre del año 2021, comprobándose la hipótesis general.
2. Los resultados de la investigación determinaron que existe relación positiva media; la Rho de Spearman fue  $r_s = +0,669$  entre la dimensión Liderazgo transformacional directivo y la variable Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” de la Universidad Nacional de Educación, durante el segundo trimestre del año 2021, comprobándose la hipótesis específica N 1.
3. Los resultados de la investigación determinaron que existe relación positiva muy débil; la de Rho de Spearman fue  $r_s = +0,386$  entre la dimensión Liderazgo transaccional directivo y la variable Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” de la Universidad Nacional de Educación durante el segundo trimestre del año 2021, comprobándose la hipótesis específica N 2.
4. Los resultados de la investigación determinaron que existe relación positiva media; la Rho de Spearman fue  $r_s = +0,653$  entre la dimensión Liderazgo instruccional directivo y la variable Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” de la Universidad Nacional de Educación durante el segundo trimestre del año 2021, comprobándose la hipótesis específica N 3.
5. Los resultados de la investigación determinaron que existe relación positiva media; la Rho de Spearman fue  $r_s = +0,643$  entre la dimensión Liderazgo liberal directivo y la variable Gestión de calidad en la Escuela de Posgrado “Walter Peñaloza Ramella” de la Universidad Nacional de Educación, durante el segundo trimestre del año 2021, comprobándose la hipótesis específica N 4.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Adserias, R., Charleston, L. V., & Jackson, J. (2017). Whats style of leadership is best suited to direct organizational change to fuel institutional diversity in highet education? *Race Ethnicity and Education*, 20(3), 315-331.
2. Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima: ESAN.
3. Aviole, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *Multifactor leadership questionnaire technical report*. California: Mid Garden.
4. Badford, & Lippitt. (2005). Building a democratic work group. *Management and Philosophy*, 22(3), 142-173.
5. Ball, S. J. (1994). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. España: Centro de Publicaciones del M.E.C. y Paidós Ibérica.
6. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
7. Bass, B., & Aviole, B. (1990). Developing transformational leadership. *Journal of european industrial training*, 14(5), 21-27.
8. Bass, B., & Aviole, B. (1994). *Improving organizacional effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications.
9. Bennis, W., & Nanus, B. (2001). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
10. Blasé, J., & Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership. How really good principals promete teaching and learning*. California: Corwin Pres.
11. Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individua y sociedad*, 2(9), 9-33.
12. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
13. Campodónico - Centurión, M. (2017). Estilos de liderazgo de los directores académicos de una institución de educación superior. *Tesis para optar el grado de Magister*. Universidad de Piura, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11042/2859>

14. Campoverde, J. (1993). *Visión de líder*. Lima: Apoyo.
15. Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (I. T. Monterrey, Ed.) México: Mc. Graw Hill.
16. Caravedo, B. (2004). *La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social*. Lima: Universidad del Pacífico.
17. Caravedo, B. (2011). *Energía social y liderazgo transformadora propósito del ADN de la sociedad peruana*. Lima: Universidad del Pacífico.
18. Chamorro. (2005). J. *Tesis para optar el grado de doctor*. Universidad Complutense, Madrid, España. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7143/>
19. Congreso de la Republica. (2003). *Ley 28044. General de Educación*. Lima: Congreso de la República.
20. Congreso de la República. (2014). *Ley 30220, Ley Universitaria*. Lima: Congreso de la Republica.
21. Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto educativo nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima: CNE.
22. Coronel, J. (2005). Liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*(232), 471-490.
23. D'Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México: Pearson Educación.
24. Del Valle, L. (1 de Febrero de 2010). *Research Gate*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/282133831>
25. Elmore, R. (1999). *La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
26. Gamarra Arteaga, I. A. (2021). Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 3 de Lima. *Tesis de Maestría*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de [Cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/924/Gamarra\\_ai.pdf?sequence=1&is](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/924/Gamarra_ai.pdf?sequence=1&is)

Allowed=y

27. Gary, A., & Thomas, M. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
28. Gonzáles, L., & Espinoza, O. (2008). Calidad de la educación superior: conceptos y modelos. *Calidad en la Educación*, 28, 249-296.
29. Handscombe, R.; Philip, N. (1992). *Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos*. Barcelona: Mc Graw Hill - Interamericana de España.
30. Hernández Colón, M. (2021). Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación millennials. *Educación*, 30(58), 188-205. doi:<https://doi.org/10.18800/educacion.202101.009>
31. Hersey, R., & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior*. New Yersey: Prentice Hall.
32. Hollander, E. (1971). *Principios y métodos de psicología social*. Buenos Aires: Amorroutu.
33. Instituto Nacional de Calidad - INACAL. (2018). *NTP-ISO 21001:2018 Organizaciones educativas. Sistemas de gestión para las organizaiones educativas. Requisitos para su uso*. Lima: INACAL.
34. Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz Santos.
35. Leithwood, K., Begley, P., & Cousins, J. (1990). The nature, causes and consequences of principal practices: an agenda for future reserach. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5-31. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/095782390110001014>
36. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experiementally created: social climates. *The Journal of Social Psychology*, 269-299. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
37. Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pegagogía*, 232(63), 367-388.
38. Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo: teorìa y evaluación. *Psicodebate*, 107-122. Obtenido de <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

39. Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* (Sexta ed.). México: Thomson.
40. McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
41. Meza Huaylinos, M. A., Meza Huaylinos, C. L., Morales Romero, G. P., León Velarde, C. G., Mayhuasca Guerra, J. V., Gavino Ramos, M. S., & Gutiérrez Zubieta, E. E. (2021). Liderazgo directivo y la calidad educativa en la institución educativa José Antonio Encinas UGEL 15. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5985-6007. Obtenido de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.754](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.754)
42. Meza, D. (2014). Factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamentos académicos en universidades costarricenses. *Tesis para optar el grado de Doctor*. Universidad de Valencia, Valencia. Obtenido de <http://unirioja.es/servlet/tesis?codigo=92147>UniversidaddeValencia
43. Ministerio de Educación - MINEDU. (2015). *Políticas de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria*. Lima: MINEDU.
44. Naile, L., & Selesho, J. (2014). The rol of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175-182. Obtenido de <http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n3p175>
45. Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8 ed.). Madrid: ESIC.
46. Pedraja-Rejas, L., Vega, R., & Castañeda, J. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opción*, 34(86), 130-151. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338171>
47. Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Eduactional Leadership*, 41(5), 4-13.
48. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE. (2016). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria*. Lima: SINEACE.

49. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE]. (2015). *Calidad en educación y derroteros*. Lima: SINEACE.
50. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE]. (2013). *Retos para el aseguramiento de la calidad*. Lima: SINEACE.
51. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] . (2015). *El modelo de licenciamiento y su implementación en el sistema universitario peruano*. Lima: SUNEDU.
52. Taipe Huamani, A. (2018). Liderazgo directivo y desempeño docente en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle convenio Abancay. *Tesis para obtener el grado de Maestro*. Universidad Nacional de Educación, Lima.
53. Universidad Nacional de Educación. (2019). *Plan de gestión de la calidad institucional 2019-2022*. Lima: UNE.
54. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle. (2018). *Modelo educativo*. Lima: UNE.
55. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (2019). *Plan de gestión de la calidad institucional 2019 - 2022*. Lima: UNE.
56. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (14 de febrero de 2021). *Portal de la Escuela de Posgrado*. Obtenido de [www.postgradoune.edu.pe](http://www.postgradoune.edu.pe)
57. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle. (15 de abril de 2021). *Portal de la Escuela de Posgrado. Comité Electoral*. Obtenido de <https://www.une.edu.pe/comite-electoral/docs/PADRON-DEFINITIVO-ESTUDIANTES.pdf> 16/052021
58. Yamada, G., Castro, J., & Rivera, M. (2013). *Calidad y acreditación de la educación superior: retos urgentes para el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico - CONEAU.
59. Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.

**DATOS DE LOS AUTORES.**

1. Julio César Rivero Quiroz. Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa. Socio de J y R Pediatría EIRL. <https://orcid.org/0000-0003-2604-9059> E-mail: [jrivero0511@gmail.com](mailto:jrivero0511@gmail.com)
2. Rafaela Teodosia Huerta Camones. Doctora en Educación. Docente Principal de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, Perú. <https://orcid.org/0000.002-8892-5897> E-mail: [ruerta@une.edu.pe](mailto:ruerta@une.edu.pe)

**RECIBIDO:** 4 de septiembre del 2022.

**APROBADO:** 21 de octubre del 2022.