

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN  
Enrique Guzmán y Valle  
ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Liderazgo del Gerente y su relación con la Gerencia Institucional de la UCSS –**

**Nueva Cajamarca, 2017**

**Presentada por**

**Jorge Alberto TORRES VALLES**

**ASESOR**

**Luis Antonio MERINO SOLSOL**

**Para optar al Grado Académico de  
Maestro en Ciencias de la Educación  
con mención en Gestión Educacional**

**Lima - Perú**

**2021**

**Liderazgo del Gerente y su relación con la Gerencia Institucional de la UCSS –**

**Nueva Cajamarca, 2017**

A toda mi esposa e hijos, que me impulsaron a seguir adelante.

A mis padres por sus sabios consejos y enseñanzas inculcadas que me ayudaron a crecer no solo como profesional, sino como persona de bien.

### **Reconocimientos**

A la prestigiosa Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle, a los docentes que me apoyaron en esta ardua tarea durante el tiempo que transcurrió para llevar la maestría, y que me brindaron su valioso tiempo, conocimientos y consejos para la realización del presente estudio.

## Tabla de Contenidos

Titulo .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimientos .....	iv
Tabla de Contenidos .....	v
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras .....	viii
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
Capítulo I. Planteamiento del Problema .....	1
1.1. Determinación del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	3
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Importancia y Alcances de la Investigación.....	4
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	5
Capítulo II. Marco Teórico .....	6
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	6
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.3. Definición de Términos Básicos .....	26
Capítulo III. Hipótesis y Variables .....	28
3.1. Hipótesis.....	28
3.2. Variables .....	28
3.3. Operacionalización de Variables.....	29
Capítulo IV. Metodología.....	31

4.1. Enfoque de Investigación.....	31
4.2. Tipo de Investigación.....	31
4.3. Diseño de la Investigación .....	31
4.4. Población y Muestra.....	32
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	32
4.6. Tratamiento Estadístico.....	33
Capítulo V. Resultados .....	34
5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	34
5.2. Presentación y Análisis de los Resultados .....	35
5.3. Discusión de Resultados .....	41
Conclusiones.....	46
Recomendaciones .....	48
Referencias .....	50
Apéndices .....	54
Apéndice A. Matriz de Consistencia .....	55
Apéndice B. Cuestionario sobre Liderazgo el Gerente .....	58
Apéndice C. Cuestionario sobre la Gerencia Institucional.....	61

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Operacionalización de Variables	29
Tabla 2. Confiabilidad del instrumento sobre liderazgo el gerente	34
Tabla 3. Confiabilidad del instrumento sobre gerencia institucional	34
Tabla 4. Nivel de liderazgo del gerente	35
Tabla 5. Estado de la gerencia institucional	36
Tabla 6. Relación liderazgo personal y planeación	37
Tabla 7. Relación entre el liderazgo de influencia y la organización	38
Tabla 8. Relación entre el liderazgo estratégico y la dirección	39
Tabla 9. Relación entre el liderazgo de resultados y el control	40
Tabla 10. Relación del liderazgo el gerente con la gerencia institucional	41

**Lista de Figuras**

Figura 1. Diseño de investigación	31
Figura 2. Nivel de liderazgo del gerente	35
Figura 3. Estado de la gerencia institucional	36



## Resumen

El presente estudio estuvo titulado como Liderazgo el gerente y su relación con la gerencia Institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. Como parte de los objetivos, el objetivo general fue determinar la relación del liderazgo el gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, además, fue de tipo correlacional y diseño no experimental. Respecto a la muestra de estudio fueron 30 trabajadores de la universidad a quienes aplicó cuestionarios de preguntas. Los resultados han permitido conocer el nivel de liderazgo el gerente donde fue calificado como bajo en un 57% por los trabajadores encuestados, medio en un 30% y el 13% de los colaboradores lo percibe como alto. Mientras que el estado de la gerencia institucional fue deficiente según lo señalado por el 53% de los colaboradores de la universidad, mientras que la calificación fue regular en un 27% y solo el 20% afirmó que es eficiente. Se llegó a la conclusión que se acepta la hipótesis general planteada: La relación del liderazgo el gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa, esto se debe, por que el valor sig. bilateral es menor al margen de error del 0,05 (0,000).

Palabras clave: Liderazgo, Gerente, Gerencia y Institucional.

### **Abstract**

The present study was titled as Leadership the manager and his relationship with the Institutional management of the UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. As part of the objectives, the general objective was to determine the relationship of the manager's leadership with the institutional management of the UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. The research had a quantitative approach, in addition, it was correlational and non-experimental design. Regarding the study sample, there were 30 university workers to whom question questionnaires were applied. The results have allowed to know the level of leadership the manager where he was qualified as low in 57% by the workers surveyed, average in 30% and 13% of the employees perceive him as high. While the state of the institutional management was deficient as indicated by 53% of the collaborators of the university, while the qualification was regular at 27% and only 20% affirmed that it is efficient. It was concluded that the general hypothesis is accepted: The manager's relationship with the institutional management of the UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, is significant, due to the value that follows. Bilateral was less than the margin of error of 0.05 (0.000).

**Keywords:** Leadership, Manager, Management and Institutional.

## **Introducción**

De acuerdo con el reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, el presente informe está organizado en V capítulos, a los cuales se añaden las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

En el Capítulo I, presenta la determinación del problema y se procedió a la formulación del problema general y problemas específicos. Se complementa el capítulo con la propuesta de los objetivos, la importancia y alcances y, finalmente, en este capítulo se reseñan las limitaciones de la Investigación.

En el Capítulo II, se inicia con los antecedentes de la investigación, que se ha recogido a través de la exploración bibliográfica; luego se trata de las bases teóricas; además se incluye la definición de los términos básicos utilizados en el contexto de la investigación.

En el Capítulo III, presenta el sistema de hipótesis y las variables, complementándose con la correspondiente operacionalización de las variables.

En el Capítulo IV, se presenta, el enfoque, el tipo y el diseño de investigación, complementándose con la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, incluyendo el tratamiento estadístico con el procedimiento seguido durante la investigación. .

En el Capítulo V, se trata de la validación y confiabilidad de los instrumentos. Seguidamente se estudia la interpretación de tablas y figuras, Luego se procede a la discusión de los resultados.

A continuación se muestra las conclusiones a las que se ha llegado en la investigación y se formulan las recomendaciones.

Finalmente, se muestra las referencias bibliográficas consultadas y se acompaña los apéndices que contienen el cuestionario aplicado a los estudiantes, los informes de los expertos que validan el instrumento de investigación, los documentos que acreditan la realización de la investigación.

## Capítulo I. Planteamiento del Problema

### 1.1. Determinación del Problema

En las organizaciones, generalmente la gran mayoría de sus gerentes (quienes tienen gente a cargo, cualquiera sea su título formal) poseen las competencias técnicas o funcionales requeridas. Sin embargo, no necesariamente disponen de las competencias gerenciales y de liderazgo correspondientes, incluso algunos de los más brillantes por sus conocimientos y capacidad intelectual. Las razones pueden ser múltiples: carencia de vocación por algo que trasciende la actividad puramente profesional, ciertas características de personalidad, falta de formación, etc (Lazzati, 2018, p. 1). Por lo que las personas que se encuentran a cargo ocupando dicho cargo, más aún si son rectores de universidades, sea pública o privada hacen que el área de gerencia institucional como tal, sea mal vista por los colaboradores que trabajan allí y que no se llevan a cabo ningún tipo de actividades ni se establecen metas por cumplir.

En Venezuela, la educación tiene como principal misión la formación de profesionales altamente capacitados que actúen con responsabilidad, y tenga competencias y estén comprometidos con el desarrollo social, ello implica que el proceso de formación de los docentes de cualquier nivel educativo esté lleno de conocimiento tendente a reafirmar las mejores competencias humanas y profesionales que garanticen el éxito de su gestión. En esa misma columna el Profesor Pujol Michelena, señala que Al hablar también sobre tan delicado tema con una querido colega y amigo de una de las universidad de Venezuela, planteaba que esto ya no es incapacidad para llevar adelante a la educación y al país todo; sino que más bien debe ser visto como un proyecto de destrucción sistemática de lo que existe, basado en una especie de tendencia postmodernista que implica desmontar, destruir todo para luego, supuestamente, construir algo nuevo y mejor (Páez, 2019, p. 1).

En lo que respecta a la gerencia institucional de las instituciones educativas, en particular de las universidades, o la gerencia sobre las universidades sin su contenido, es una forma de dirección basada en supuestos generales de las organizaciones o basada en la experiencia de los directivos, la cual consiste en elaborar los planes según la norma establecida, ejecutarlos y si queda tiempo, evaluarlos (Méndez, 2012, p. 205).

En el caso del Perú, algunas de las universidades de Arequipa, los rectores han venido trabajando por brindar una mejor enseñanza a los futuros profesionales en las diferentes carreras con las que cuentan dichas casas de estudio, por lo cual, están continuamente promoviendo las carreras socioeconómicas ya que vienen presentando menos alumnado debido a la demanda de otras carreras de mayor relevancia en el mundo actual, y buscarán plantear nuevas estrategias para continuar con las carreras sociales que son importantes y necesarias para la ciudad de Arequipa y el Perú (Redacción diario el Correo, 2019, p. 1).

A nivel local en la provincia de Rioja encontramos la Universidad Católica Sedes Sapientiae, la misma que tiene como misión formar, a través de la enseñanza, fomentando la investigación, con su servicio de proyección social y el servicio a comunidades locales, nacionales e internacionales, siendo profesionales y personas libres, que sean responsables y competentes y que, en sintonía con la Doctrina Social de la Iglesia, respondan con sabiduría a los problemas y exigencias de la realidad para promover el bien común. Sin embargo, en los últimos años la universidad ha venido presentando problemas relacionados con la gerencia institucional, principalmente en torno a la planeación y la organización dentro de la institución. Al preguntar a algunos trabajadores de la universidad señalaban que las actividades académicas no se vienen realizando según lo planeado a inicios de años ya que en algunos casos se obvian algunos acontecimientos, además en cuanto a la asignación de funciones se coloca un personal que no compete a un área en

específico o cuando un docente no maneja el área curricular que enseña. Estos problemas se presumen vienen ocurriendo debido al liderazgo que muestra el rector de la universidad a nivel personal como también a nivel estratégico. Por lo cual con la presente investigación se busca determinar si el liderazgo del gerente se relaciona con la gerencia institucional.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

PG: ¿Cómo se relaciona el liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

PE1: ¿Cuál es el nivel de liderazgo del gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?

PE2: ¿Cómo se encuentra la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?

PE3: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?

PE4: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?

PE5: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?

PE6: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

OG: Determinar la relación del liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

OE1: Identificar el nivel de liderazgo del gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017

OE2: Identificar el estado de la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.

OE3: Determinar la relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.

OE4: Determinar la relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.

OE5: Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.

OE6: Determinar la relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.

### **1.4. Importancia y Alcances de la Investigación**

#### **Importancia.**

La investigación realizada tuvo una gran importancia debido a que con los resultados encontrados después de aplicar los instrumentos se logró mostrar una evidencia de la problemática originada en torno a la variable gerencia institucional en la Universidad Católica Sedes Sapientiae y determinar si existe una relación con la variable liderazgo del gerente.

#### **Alcances.**

El alcance que tiene la investigación realizada es en primer lugar para la UCSS (Universidad Católica Sedes Sapientiae), debido a que las alternativas de solución permitieron al rector de dicha casa superior de estudios mejorar en cuanto a su liderazgo. Asimismo, tendrá un alcance hacia otras universidades, institutos y otras instituciones



educativas a encontrar nuevas alternativas de solución en caso de que se encuentren pasando por similar escenario.

### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

#### **Limitaciones de tiempo**

La investigación se limita en cuanto al tiempo debido a que el periodo de análisis de estudio involucra un año, es decir el año 2019. Si bien es cierto evidenció los problemas dicho año, no se pudo saber si este problema ya viene arrastrándose con la misma autoridad u otros rectores de gestiones anteriores.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

Hinostroza, R. y Romero, M. (2018), en su estudio denominado “Gestión Gerencial y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Empresa Intermetals R&D S.A.C.”, (Tesis de grado), Universidad Privada del Norte, Lima. En donde se planteó como objetivo primordial, identificar de qué manera influye la gestión gerencial en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Intermetals R&D. S.A.C. Lima – Perú, en periodo del 2017. Asimismo, la presente investigación fue de diseño No-experimental, transversal, con un alcance explicativo. En la cual, la muestra fue conformada por 25 colaboradores, además, se emplearon las encuestas, las entrevistas y las observaciones como técnicas y a los cuestionarios, la guía de entrevistas y de observación como instrumentos de recojo de datos. En este sentido, las conclusiones fueron: logró evidenciarse que la Gestión gerencial no fue adecuada, de acuerdo al cálculo Rho Spearman ( $=,936$ ), en la cual un 40% del personal encuestado calificó dicho término como malo. Asimismo, como la entidad no contaba con una estructuración adecuada, carecía de su representación formal (organigrama), también no poseía documentos de gestión, políticas de control a los colaboradores, tampoco empleaban mecanismo para la mejora de procesos, y estos no fueron adaptables o sostenibles a los cambios. En este sentido, el estilo de liderazgo fue malo en un 40%, en consecuencia, tuvo un impacto en la satisfacción del personal, pues el gerente presentaba deficiencias en la capacidad de motivar, dirigir y genera un adecuado clima laboral. (p. 105)

Ccahuana, E. (2018), en su tesis titulada, “Liderazgo gerencial y su relación con el manejo de conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray–Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018”, (Tesis de grado), Universidad Nacional José María

Arguedas, Andahuaylas. Asimismo, el objetivo fundamental fue, determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes expreso Huancaray - Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018. En donde, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue constituida por 59 personas. Por otra parte, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario. De esta forma, se logró concluir: existió un vínculo moderado entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes, y con respecto a los resultados del estudio, se ratificó que el gerente casi nunca presentaba la capacidad de influir en el personal, asimismo, en pocas ocasiones empleaba estrategias para manejar los conflictos. En este sentido, el desarrollo de un liderazgo efectivo proporcionará a los directivos un manejo adecuado de los conflictos. Además, se presentó una relación positiva baja entre la consideración individualizada y las estrategias de manejo de conflictos, pues el gerente casi nunca utilizaba una comunicación eficaz, colaboración de equipos y el empoderamiento en el personal. De esta forma, con el desarrollo de dichos criterios se busca impulsar el empleo de estrategias (acomodación, compromisos, colaboración, desarrollo de competencias) direccionados a manejar los conflictos. (p. 109)

Bautista, K. (2017), en su estudio denominado “Liderazgo Gerencial y su influencia en la motivación de los Servidores Públicos Administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017”, (Tesis de grado), Universidad Nacional de Trujillo, Guadalupe. En la cual, el objetivo fue, determinar de qué manera el liderazgo Gerencial influye en el mejoramiento de la motivación de los Servidores Públicos Administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Además, el estudio contó con un diseño descriptivo transeccional de una sola casilla, empleando como muestra a 105 servidores

públicos. Por otra parte, se utilizaron las encuestas y el análisis documental como técnicas y a los cuestionarios y la guía de análisis de documentos como instrumentos de recopilación de datos. En este sentido, se llegaron a las siguientes conclusiones: se evidenció un vínculo entre significativo entre el Liderazgo Gerencial y la Motivación en los servidores públicos del Municipio de estudio, de esta forma, se corrobora que, el mal liderazgo gerencial, afectó el nivel motivacional de los colaboradores, ello confirmó la hipótesis planteada. A su vez, los criterios con menor calificación fueron el sentido de pertenencia hacia la entidad y la carencia de empatía manifestada por los directivos. Asimismo, el criterio con mejor calificación fue el respeto al sentir y opinión del personal Administrativo. (p. 72)

Suarez, M. (2018), en su trabajo de investigación denominado “Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel N° 04 de Comas; 2017”, (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima. Asimismo, el objetivo primordial fue determinar la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL 04 de Comas; 2017. A su vez, se empleó el método Hipotético - Deductivo – Cuantitativo; contando con un diseño No-experimental correlacional-transversal. Además, la muestra de investigación fue integrada por 136 trabajadores; para el cual se emplearon las encuestas para el recojo de datos como técnica y como instrumentos a los cuestionarios. En consecuencia, se concluyó: existió una relación  $r=,836$  entre el Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral. el vínculo fue positivo y tuvo una correlación alta. Con respecto al nivel de significancia ( $p=,000$ ), fue equivalente a  $=,01$ , en consecuencia, se rechazó la hipótesis nula. Asimismo, se determinó la existencia de un vínculo ( $r=,739$ ) entre el Líder visionario y la satisfacción del personal, dicho grado fue positivo con una significancia de equivalente a  $<,01$ , en consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (p. 89)

Melgar, E. (2018), en su tesis titulada “Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016”, (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima. Que tuvo como objetivo principal, el identificar la relación existente entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016. Asimismo, la investigación tuvo un diseño No-experimental, transversal-correlacional; en la cual la muestra del estudio fue constituida por 105 colaboradores. Además, se emplearon las encuestas para el recojo de datos como técnica y como instrumentos a los cuestionarios. De esta manera, el estudio concluyó: existió un vínculo entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional; contando con un cálculo  $r=,79$ , ello evidenció un relación alta y positiva. Por otra parte, se estableció una relación entre desafiar el proceso y la cultura, por el cual el cálculo fue equivalente a  $r=,74$ , ello evidenció un una correlación alta y positiva. Asimismo, logró evidenciarse un vínculo entre inspirar una visión compartida y la cultura organizacional, teniéndose como valor  $r=,57$ , corroborando una correlación moderada y positiva (p. 97)

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Aguilar, G. (2015), en su estudio denominado “El Liderazgo del Equipo Gerencial y su Impacto en la Mejora de las Relaciones Interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.” (Tesis de grado), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. En el cual, su objetivo esencial fue, analizar la influencia del liderazgo en el equipo gerencial en las competencias inherentes que buscan las buenas relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. Asimismo, la investigación fue, descriptiva-correlacional, en donde, la muestra fue constituida por 18 jefes. Además, se emplearon como instrumentos a los cuestionarios y al Test Disc (estilo personalidad) para la recopilación de información. A su vez, el estudio llegó a las siguientes conclusiones: el en

trascuro del estudio se delimitaron las particularidades de los líderes: reconocen el valor del personal, compromiso por cumplir metas, motivan, poseen tienen conocimientos bastos, comunicación efectiva, inspiran, empoderamiento, responsables y tienen confianza. Asimismo, estos líderes de la entidad de estudio, manifestaron atributos de líderes transformacionales, ya sean enfocados a resultados, desarrollar al personal, humildad y modestia, responsables, auténticos, legítimos y credibilidad, sumado a los compromisos, convirtiéndose en modelos de seguimiento, para los colaboradores. En este sentido, se mostraron competencias como: orientación al servicio y al logro, comunicación efectiva y gerencia del personal. (p. 64)

Mendoza, M. (2015), en su tesis titulada “Estilos de Liderazgo de Gerentes y Jefes de la División Agrícola de un Ingenio Azucarero de Escuintla”, (Tesis de grado), Universidad Rafael Landívar, Escuintla. Asimismo, planteó como objetivo principal fue, identificar los estilos de liderazgos de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla. En la cual, la presente investigación fue de tipo descriptiva, en donde, la muestra estuvo constituida por 62 personas. Además, como instrumento de recojo de datos se utilizó el cuestionario Estilos de Liderazgo, diseñado por el Instituto de Administración de Empresas (INCAE). En este sentido, el estudio concluyó: se corroboró al evaluar los estilos de liderazgos en la entidad que, el estilo predominante en el área de agricultura en los directivos fue autocrático, en otras palabras, este fue direccionado al cumplimiento de tareas; presentando tendencias medias a los estilos de liderazgos participativos y contando en menor proporción con tendencias a los estilos de liderazgos liberales, en consecuencia, orientado a los grupos. Asimismo, del total de 62 individuos evaluados, un 98.4% ejercía un estilo de liderazgo autocrático direccionado al cumplimiento de tareas (p. 82)

Rojas, N. y Gonzales, I. (2015), en su trabajo de investigación titulado “Estrategia de Gestión Educativa para Transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava de Kennedy”, (Tesis de maestría), Universidad Libre de Colombia, Bogotá. En donde, su objetivo primordial fue, diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa, que contribuya a formar líderes, para transformar la convivencia escolar en la IED (institución Educativa Distrital) Eduardo Umaña Luna. Asimismo, el enfoque fue investigación mixta (Cuanti-Cualitativa), contando con un muestro equivalente a 103 estudiantes. A su vez, se emplearon la guía de análisis documental, la guía de entrevistas, los cuestionarios y los talleres como instrumentos para recopilar datos. De esta manera, la investigación concluyó que: En la mayoría de casos se generan lugares en los cuales los jóvenes estudiantes residen con sus semejantes en un entorno determinado, asimismo, estos presentaron conflictos entre sí en ámbitos no escolares, generándose diálogos y algún acuerdo o reglas para convivir entre ellos. Además, dichos lugares mejoran las aptitudes y cualidades de los estudiantes, lográndose formar un pilar sólido adolescentes que poseen compromisos para solucionar conflictos y que desarrollan su sentido de líder a favor beneficio de la comuna. En este sentido, se hace indispensable acondicionar a los centros educativos con lugares de formación para líderes y en las instituciones en general. De esta forma, se busca que estos estudiantes participen de talleres y diplomados dirigidos al fortalecimiento de los pensamientos comunitarios con respecto a la característica individualista que rige actualmente a la sociedad global. (p. 63)

Reyes, K. (2016), en su investigación denominada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional”, (Tesis de grado), Universidad Rafael Landívar, Quetzal Tenango. Planteó el objetivo principal, identificar la relación que existe con las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles que se encuentran inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. En la cual, el estudio fue descriptivo,

empleando una muestra de 20 directivos y donde se utilizaron los cuestionarios como instrumentos con la escala de Likert, para recoger datos. En este sentido, la investigación determinó las siguientes conclusiones: existió un vínculo entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, porque permitieron que el personal administrativo de las instituciones de estudio emplee sus experiencias y conocimientos, siendo relevante la capacidad de efectuar la organización, dirección y fomentar la motivación a los colaboradores, ello orientado al logro de los objetivos organizacionales y a la mejora del proceso productivo. Asimismo, los directivos de los hoteles presentaban habilidades gerenciales que permitieron hacer frente a las dificultades emergentes en la organización. Las cuales son, los conocimientos y formación (conceptual), capacidades de liderazgo, para organizar y comunicar (técnica) y actitudes para el trato y relación con el personal (p. 45)

Jácome, M. (2015), en su investigación denominada “La Gerencia y la Gestión Comunicacional en la Administración del Semanario La Prensa en la Ciudad de Guaranda”, (Tesis de maestría), Universidad Central del Ecuador, Quito. Asimismo, el objetivo esencial fue, gerenciar y gestionar la administración comunicacional de Semanario La Prensa de la Ciudad de Guaranda, para incorporarlos al modo de organización de la propia empresa, a su dirección, a su estructura y manejo. En la cual el estudio tuvo un enfoque Cualitativo-Cuantitativo, empleando los registros y documentos de la entidad como muestra, para el cual se empleó el análisis documental como técnica de recojo de datos. Además, se emplearon 383 encuestas direccionadas a pobladores urbanos del Cantón de Guaranda casco urbano para evaluar la imagen de la marca. En este sentido, el estudio concluyó que: las capacidades gerenciales y administrativas fue un factor crucial para el logro del éxito. Además, la mejora del proceso productivo, las relaciones con el entorno y cumplir con las metas, delimitan el modelo adecuado que se desea emplear para



lograr las dependencias indispensables del éxito de la entidad. A su vez, la mejora y fortalecimiento de los individuos y de la sociedad forman las bases para el desarrollo organizacional, en la cual, la funcionalidad interna en la entidad, la valoración interna, la motivación y capacitación, permitirán efectuar las decisiones con efectividad. (p. 89)

## **2.2. Bases Teóricas**

Para dar a conocer sobre la variable liderazgo el gerente, primero vamos a definir y citar la teoría sobre el liderazgo y posteriormente sobre la gerencia para luego exponer la variable como tal.

### **2.2.1. Liderazgo el Gerente**

#### **Liderazgo**

Para el autor Bonifaz (2012), el liderazgo de una persona puede ser influyente en otro individuo o en un grupo de personas según la situación que se presente y es empleada como parte del proceso de la comunicación entre seres humanos para alcanzar ciertos objetivos específicos que plantean con anterioridad. Asimismo, refiere que el termino liderazgo es considerado como un conjunto de procesos que inmiscuye tanto a los líderes como las personas que están detrás de ellos (p. 10).

En tanto el autor Rubio (2016), expone de acuerdo a su teoría que el liderazgo es considerado en otras palabras como el ejercicio de autoridad que tiene una persona sobre otras y toma decisiones importantes con el fin generar cambios positivos, pero a la vez necesarios y que se vea reflejado en el rendimiento de un grupo de personas (p. 75).

#### **Esencia del liderazgo**

Respecto a la esencia del liderazgo, Bonifaz (2012) sostiene que el liderazgo está constantemente vinculado con aspectos como el poder, la política y la autoridad, sin embargo, no debe de confundirse dichas acepciones, debido a que estos términos están relacionados entre sí, tanto la política con la autoridad, el poder con lo político, etc. El

liderazgo se considera un tipo de poder, pero ese poder es empleado por una autoridad para establecer políticas que permitan alcanzar los objetivos y metas trazados (p. 11).

### **Estilos de liderazgo**

Bonifaz (2012), manifiesta que al ejercer un estilo de liderar en este caso empresarial, no es garantía de que sea la mejor elección; existen otros tipos de gerencia, pero estas se definirán de acuerdo a las circunstancias o contextos y problemas que se vayan afrontando los trabajadores que ejercen el cargo de gerencia, dueños, o directivos de negocios (p. 13).

Además, Bonifaz, comenta que las diferentes teorías de autores a lo largo de la historia han tratado de mencionar algunos estilos de liderazgo, dentro de las cuales tenemos algunas de ellas:

- a) **Líder autocrático:** Un líder autocrático, es aquella persona que por lo general le gusta ordenar y esperar que su mandato sea cumplido por otras personas, no es una persona flexible y en ocasiones es negativo. Este tipo de líder dirige a sus colaboradores de dos maneras; dando recompensas por las buenas acciones de sus trabajadores o castiga a aquellos que no cumplan con los objetivos y metas en la institución donde labora.
- b) **Líder democrático o participativo.** Un líder democrático o participativo es aquel que siempre antes de tomar decisiones o realizar algunas actividades, suele consultar con sus colaboradores si lo que se va a ejecutar es correcto y si aportará al crecimiento de la empresa o institución donde se encuentra, por ende, promueve una participación activa de todos los que integran una organización. En otras palabras, se dice que un líder de estas características no realiza o no se decide a realizar ninguna actividad hasta otra persona de su entorno lo proponga o hasta que le den el visto bueno.
- c) **El líder de rienda suelta.** Finalmente, como otra de las tipologías de líder tenemos el líder de rienda suelta, el mismo que suele utilizar su poder pero hasta un cierto

momento o situación que se presente, dando mayor libertad a sus colaboradores para que ellos mismos sean quienes desarrollen sus actividades según su conveniencia. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo (pp. 13 - 14).

### **Tipos de liderazgo**

El autor Gento (2011), según el libro que ha elaborado en dicho año resalta que parte de la teoría acerca del liderazgo da a conocer diferentes tipos de liderazgo, entre las cuales se puede hacer mención a las siguientes:

- **Liderazgo transaccional:** Un liderazgo transaccional se basa en intercambio de servicios entre dos personas por ejemplo un gasfitero que presta sus servicios a una empresa industrial o comercial y que tiene fugas de agua, o un ingeniero civil que construirá un edificio para una inmobiliaria y a cambio recibe una compensación en dinero o en especies.
- **Liderazgo gerencial:** El liderazgo gerencial se fundamenta en el poder que tiene una persona considerada como líder y que es utilizado como parte del funcionamiento estratégico dentro de una organización o institución.
- **Liderazgo contingente;** El tipo de liderazgo contingente se encamina a asegurar que todas las actividades y tareas encomendadas dentro de una organización o institución sean cumplidas en su totalidad, pero de manera eficiente como una forma de responder a los retos que plantee el líder a todos sus trabajadores para que se esfuercen por ser mejores profesionales.

- **Liderazgo instruccional:** El tipo de liderazgo instruccional se centra principalmente en la experiencia con la que cuenta una persona líder, ello le permitirá efectivizar no solo asimismo para cumplir sus tareas asignadas, sino también que los colaboradores puedan potenciar su efectividad al desarrollar sus actividades según el área en el que se encuentran.
- **Liderazgo moral:** El liderazgo moral, busca que las decisiones que se tomen sean las más efectivas y que sirva para promover la participación de los trabajadores en dichas decisiones no solo escuchando lo que el líder propone, sino que ellos puedan dar sugerencias a esas ideas para que sean complementadas.
- **Liderazgo participativo:** El tipo de liderazgo participativo busca la participación y colaboración de todos los integrantes de una organización, no solo de la parte gerencial sino de los trabajadores de las diferentes áreas, ello hará que la capacidad para organizarse de los trabajadores sea la mejor posible.
- **Liderazgo transformacional:** El liderazgo transformacional permite a las personas poder involucrarse y ser partícipes de los cambios que se tenga planificado realizar dentro de la institución u organización (p. 16).

### **Importancia de un auténtico liderazgo**

Para el autor Gento (2011), la importancia una persona con autentico liderazgo, es que aporta a la buena gestión de las instituciones educativas u organizaciones privadas, es decir que contribuye a que las decisiones que tome el líder y que fomenta en los colaboradores una convicción de apoyar y contribuir a la gestión positiva (p. 20).

### **Necesidad de un auténtico liderazgo en educación**

Gento (2011), señala que, en el ámbito específico de la educación, un auténtico liderazgo resulta particularmente necesario, pues la calidad de liderazgo puede marcar la diferencia entre colegios o universidades debido a que unas luchan por su supervivencia,

mientras que otras se esfuerzan por lograr los niveles más altos de rendimiento, entre una institución educativa o universidad en la que sus estudiantes y el personal que labora allí avanzan en diferentes direcciones, por el contrario en otras que tanto alumnos, como docentes y el resto de trabajadores se encaminan por alcanzar el mismo propósito (p. 25).

### **Gerente**

De acuerdo con Passailaigue (2013), término o palabra gerente es asignada a la persona que dentro de una organización o institución dirige y controla, además supervisa que todas las actividades que se ejecuten dentro de la misma sea de manera eficaz y eficiente posible. En ese sentido se hace mención que la medición de un buen gerente se realiza en base a los aspectos antes mencionados como la efectividad, la eficiencia y por supuesto la eficacia (p. 6).

En tanto Lee (2009), da a conocer una definición respecto al gerente como aquella persona que trabaja por obtener los resultados esperados dentro la organización donde se encuentra por lo cual es responsable por todas las acciones que realice pero de forma eficiente y que puede depender de otros factores para que su labor sea la más óptima (p. 28).

### **Autoridad gerencial**

Lee (2009), para que los gerentes puedan ser responsables por su actuación como tales, deben existir ciertas autoridades mínimas con respecto a sus subordinados inmediatos, entre los cuales se incluyen el veto de su designación, la decisión de su remoción del rol, la asignación de tareas y la evaluación de la eficacia (p. 33).

### **Liderazgo el gerente**

Lee (2009), sostiene que el liderazgo gerencial es todo proceso que un profesional plantea con un propósito o meta para sus colaboradores, de esta manera logra un avance en conjunto con él o la gerente que visionan la misma dirección de manera competente, con

mucho profesionalismo y compromiso, que van a permitir superar los inconvenientes que se puedan presentar en el proceso. (p. 25).

Para Pazmiño (2010), el liderazgo implica también ciertos deberes básicos para con la organización por ese se le conoce como liderazgo gerencial. Poniendo como ejemplo el hecho de estar al tanto de las reglas o normas de conducta que tienen inferencia en las relaciones humanas que las empresas manejan de manera individual, no sólo se debe de conocer o aprenderse las normas, sino también de practicarlas y esta conducta nos dará la posibilidad de hacer que se cumplan de manera cabal entre todos, ya que de esta manera se busca desarrollar una integración con todo el personal.

### **Evaluación de la variable liderazgo el gerente**

Para la evaluación de ésta variable, liderazgo; se tomará en cuenta la teoría de Ramírez (2017), mismo que manifiesta que el liderazgo empresarial o gerencial está basado en dirigir una empresa propia o ser parte de otra cumpliendo el papel de colaborador. Se ha demostrado que el liderazgo empresarial o autoritario que se basa en la forma autoritaria o superioridad, infunde un temor, miedo, desconfianza y por lo general no funciona, al contrario; construye una barrera entre colaborador y gerencia. En ese sentido las dimensiones que propone a fin de medir la variable son cuatro; el liderazgo personal, liderazgo de influencia, liderazgo estratégico y liderazgo de resultados, de los cuales se ha distribuido en 3 indicadores por cada dimensión (p. 1).

#### ***Dimensión liderazgo personal***

Se denomina liderazgo personal o auto liderazgo, cuando el líder es consciente de sus ideas y de cómo estas influyen para actuar con el mismo. Al alcanzar la seguridad y la autoestima suficiente que le permitirán eliminar miedo y barreras mentales, descubre su sentido de vida, fortalece actitudes, genera nuevos y buenos hábitos, mejora su calidad de vida y su carácter, conoce y aprovecha sus virtudes y mejora su inteligencia emocional.

**Seguridad**

El gerente que tenga una capacidad para ser líder debe estar seguro de lo que pretende hacer, seguro de que va lograr todo lo que se propone en la universidad la cual dirige y esa misma seguridad debe ser transmitida hacia los colaboradores.

**Automotivación**

El gerente que es líder a la vez debe buscar automotivación para hacer bien las cosas dentro de una institución o universidad, ya que ello se verá reflejado en el accionar de los trabajadores y que puedan hacer sus actividades sin la necesidad de que se les dé una orden o mandato.

**Conocimiento**

De los puntos anteriormente señalados el líder también debe tener los conocimientos necesarios para afrontar no solo problemas o inconvenientes que se presenten, así como poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades para llevar por un buen camino a la universidad que dirige.

***Dimensión liderazgo de influencia***

Es el líder que se dirige a las personas, que tienen capacidad de manejar las dimensiones que implica la comunicación para que de esta manera se pueda promover la colaboración y esto favorezca a un buen clima organizacional, otra de sus labores es hacer que su equipo genere y construya confianza, ayuden a eliminar sus temores, se generen y acepten retos personales, construyan una confianza en sí mismo y esto les permitirá lograr sus resultados. Una labor muy gratificante es influenciar a que otras personas pierdan el miedo y realicen cosas que normalmente no se animarían, es un líder que impacta a sus seguidores y a otros.

### **Colaboración**

Un gerente líder debe promover entre los trabajadores de una institución o universidad la colaboración entre compañeros de trabajo. Pues el trabajo en equipo siempre resulta fundamental a la hora de realizar cualquier actividad

### **Confianza**

El gerente líder buscará la manera de transmitir y generar confianza a sus colaboradores de distintas maneras, ya sea para proponer ideas novedosas que aporten a la institución, empresa o universidad donde laboran, además le dará la confianza para actuar bajo su criterio.

### **Retos**

Otra característica el gerente que es un líder de influencia es una persona de retos que se plantea metas a donde alcanzar y que desea lograr, asimismo, plantea otros retos a sus colaboradores, a fin de que puedan superarse consigo mismos y que puedan desarrollar mayores capacidades en su ambiente laboral.

### ***Dimensión liderazgo estratégico***

El líder que se encuentra bajo esta característica tiene en claro la visión, misión y los valores que comparte la institución y esto le permite elaborar un diseño o mapa estratégico. Este líder se adapta a las nuevas competencias que tiene el mercado actual y este conocimiento le permite adaptar a la organización a las exigencias del mercado, brindando conocimientos y estrategias que considera necesaria para que les permita llegar a la visión que se han establecido como empresa.

### **Orientación**

La orientación es importante ya que te permite saber hacia dónde te debes encaminar para lograr tus propósitos, por ende, un gerente que muestra ser un líder estratégico, debe



orientar a sus colaboradores y guiarlos hacia un mismo objetivo ya que ello contribuirá que se realicen mejor las actividades.

### **Trabajo en equipo**

Un líder estratégico que dirige una universidad debe buscar en todo momento el trabajo en equipo. Resulta mucho más factible que un grupo de personas trabaje en una misma actividad aportando sus ideas y opiniones que una sola persona trabaje por su cuenta. Pues ello afectara positivamente en el desarrollo de las actividades tanto académicas como administrativas de la institución.

### **Visión**

Un líder estratégico dentro de una universidad, también debe ser visionario debe enfocarse en lo que desea alcanzar en un corto o largo periodo de tiempo, cuáles serán sus metas, que cosas debe mejorar o también como se ve de cara al futuro.

### ***Dimensión liderazgo de resultados***

Esta dimensión tiene como consecuencia al auto liderazgo, y en su conjunto al liderazgo con las personas y el anterior mencionado, liderazgo estratégico. En esta dimensión, el líder prioriza y tiende a operativizar sus estrategias, que le van a permitir obtener resultados favorables, que a su vez crearan mayor capacidad organizacional.

### **Uso de estrategias**

El líder de resultados, es aquel que busca el uso de diferentes estrategias, métodos o herramientas para lograr los resultados que espera en un periodo, también propone y escucha ideas sobre cómo trabajar hasta llegar a los resultados ya establecidos.

### **Capacidad organizativa**

Un líder de resultados es quien también tiene la capacidad para organizarse, en base a proceso o procedimientos y formas de cómo alcanzar los resultados y objetivos que tiene planificado. Se ordena en base a fecha, actividades, programaciones, etc.

### **Logro de objetivos**

Como última característica de un líder de resultados está en el hecho de lograr los objetivos como se dijo anteriormente. Estas son conocidas también como metas. Alcanzar los propósitos que uno se plantea resulta satisfactorio y es un modelo a seguir para las demás personas del entorno del gerente, en este caso sus colaboradores (pp. 1 - 2).

### **2.2.2. Gerencia Institucional**

#### **Gerencia**

Ospina, Burgos, & Madera (2017), refieren que la gerencia es entendida como la disciplina del conocimiento, cuyo objeto de estudio son las formas o maneras de dirigir una organización humana, además que está enfocada en conocer, desarrollar y profundiza razones, diseños y métodos de gestión y liderazgo organizacional (p. 2).

#### **Clases de gerencia**

Passailaigue (2013), señala que la mayor de parte de autores que escriben sobre los procesos que lleva una gerencia, coinciden en lo siguiente:

**Gerencia Patrimonial.** Son aquellas empresas o compañías que fueron creadas por dedicación y esfuerzo propio de personas que al transcurrir el tiempo, pasan estos patrimonios a sus hijos; y es por ello que los altos cargos de gerencias son ejercidos por los miembros de las familias, a esto se le conoce como “Gerencia Familiar”

**Gerencia Abierta.** Es todo profesional que ha estudiado y ejerce el cargo en virtud a su propio mérito y presenta un currículo adecuado para el cargo que ocupa, generalmente es aquel profesional que se contrata especialmente o específicamente para el puesto, que no es alguien del núcleo familiar.

**Gerencia Política.** Este caso en particular considera estar compuesta por personas asignadas para desempeñar altos cargos de confianza y que son decisivos, son puestos de administración claves, con atención a la admisión, participación y lealtad por la política

que rigen. La mayoría de quienes ocupan las funciones, de igual manera los que se vienen desempeñando en el tipo de gerencia familiar, muchas veces carecen de las competencias necesarias e idóneas para desempeñar el cargo, y por lo general los resultados no son tan positivos o los deseados por el cargo.

**Gerencia por Objetivos (o valores).** Es el cargo que desempeña una persona en la gerencia, esta usualmente tiene las capacidades y las competencias que requiere el cargo de gerencia, pero en este caso el resultado de su trabajo en la gestión gerencial, se evalúa o valora de acuerdo a los cumplimientos de las metas u objetivos que se han propuesto de manera organizacional, de esta manera cuando se determina un objetivo se debe a la formulación de los propósitos, que, al ser expuestos para ser aplicados dentro de la organización, de todas maneras se convierte en el motivo de la existencia institucional (pp. 8 - 9).

#### **Evaluación de la variable gerencia institucional**

La variable gerencia institucional, será evaluada bajo la teoría de Passailaigue(2013), quien señala que las instituciones educativas necesitan de un concepto y practica de administración actual, que debe ser dinámica, con estrategias y practicar la democracia, para lograr la misión institucional, local, regional y nacional. Al respecto las dimensiones que propone para la medición de la variable son: la planeación, la organización, la dirección y el control (p. 20).

#### ***Dimensión planeación***

El Director o profesor que dirija la gerencia dentro de una institución educativa con su conocimiento, experiencia y capacitación, deberá crear la visión y misión de esta, y de esta manera le permitirá crear un proyecto que le sea viable en corto, mediano y largo plazo. Este proyecto deberá ser expuesto y discutido con su equipo de trabajo, para que puedan leerlo, interiorizar y conocer la idea, y esto permitirá creer en la idea, plantearán

ideas nuevas con el fin de corregir, mejorar y perfeccionar el plan , para el beneficio de la institución. De esta manera el equipo, o colaboradores, participan en forma activa en la elaboración del proyecto institucional y de la gestión educativa y administrativa.

### **Formulación de proyectos**

Como parte de la planeación de una universidad, se deben formular proyectos según las necesidades o urgencias que deben ser solucionadas con prioridad, por ello a inicio de año se deben reunir el gerente con las demás autoridades universitarias y plantear dichos proyectos.

### **Actividades académicas**

De igual manera se deben planificar las actividades académicas en la universidad, ya que de ello dependerá el manejo de la parte educativa, las clases, los horarios académicos, las asignaturas, los docentes encargados por cada área curricular y los temas de estudios por cada carrera.

### **Actividades administrativas**

Las actividades administrativas son parte también de la planeación del área de gerencia institucional de la universidad ya que en esta se debe planificar el manejo económico de las cuotas que deberán pagar los estudiantes las actividades extracurriculares, el manejo de los documentos, la contratación del personal para trabajar en dichas áreas.

### ***Dimensión organización***

El autor debe construir y crear una estructura que sea organizada según la necesidad de su institución, teniendo opciones como la tradicional distribución Kelsiana o la moderna ya conocida distribución lineal de funciones, de esta manera estará procediendo a designar tareas a cada uno de sus colaboradores que desarrollan funciones dentro de los procesos

administrativos y académicos, también deberá determinar competencias en cada procedimiento y asignará responsabilidades en la toma de decisiones.

### **Estructura organizativa**

Como parte de la organización es estructurar adecuadamente todas las actividades tanto académicas como administrativas para que se maneje adecuadamente las labores durante todo el año dentro de la universidad.

### **Asignación de funciones**

La asignación de funciones es parte de la organización dentro de las universidades ya que se debe distribuir las tareas y actividades de acuerdo a las habilidades que tiene cada trabajador y según el área en las cuales estarán laborando.

### ***Dimensión dirección***

El director o quién hace de las veces esta función, es reconocida como la máxima autoridad dentro de la institución deberá asumir la dirección de la institución, ejerciendo una autoridad en todo el contexto de la palabra. Esta dirección demanda una organización, coordinación, elaboración y ejecución de los procedimientos y las acciones que se han venido planificando, sea por asignación personal o bajo la ejecución de resolución.

### **Ejercicio de autoridad**

El ejercicio de autoridad es parte de la dirección de un gerente o rector como se le conoce en una universidad, en la cual debe demostrar toda su capacidad y su autoridad para encaminar a su personal de la mejor manera posible.

### **Coordinación de actividades**

La coordinación de actividades es fundamental dentro de las instituciones y universidades pues es fundamental que el rector busque reunirse con los otros vicerrectores y demás autoridades.

### **Ejecución de actividades**

La ejecución de las actividades es parte de la dirección del gerente de una institución educativa y una universidad por lo que, estas actividades deben ser realizadas en el momento que se debe ejecutar a fin de que al terminar el año sea cumplido en su totalidad.

### ***Dimensión control***

Esta es ente superior a la de dirección, pero no obstante, también puede ser considerada como la misma. Una vez que se a planificado la entrega de la organización, esta deberá ser efectuada con coordinación y dirección con los debidos procedimientos, le corresponde a la gerencia educativa o por defecto a la autoridad competente, que deberá efectuar la supervisión general y específico de todo aquello que se encuentre realizando en el interior de la institución.

### **Supervisión**

La supervisión es realizada como parte del control dentro de una institución educativa o universidad, pues permitirá que se analicen y evalúen si todas las actividades y resultados que se van obteniendo son los esperados a inicios de año.

### **Verificación**

La verificación debe ser parte del control dentro de una universidad es importante ya que permite conocer si dentro del proceso del desarrollo de las actividades se vienen evidenciando posibles deficiencias, o errores que deben ser corregidos en su momento. (p. 22).

## **2.3. Definición de Términos Básicos**

**Gerencia.** La administración dentro de la gerencia es entendida como la disciplina de aprendizaje y conocimiento que tiene como objetivo el estudiar las dimensiones de la gestión dentro de las organizaciones humanas, además está enfocada en desarrollarse y

profundizar sus racionalidades, ideas y métodos que maneja una gestión y liderazgo en una organización (Ospina, Burgos, & Madera, 2017, p. 2).

**Gerente.** La denominación de “Gerente” está asignada para aquellas personas que aceptan ejercer este cargo o dirección de una empresa o compañía, estos son los encargados de planear, organizar, guiar, evaluar y supervisar el desempeño eficaz y eficiente de la organización. De esta manera para calificar el buen desempeño de un gerente, se deberá medir o juzgar a base de sus parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad (Passailaigue, 2013, p. 6).

**Liderazgo gerencial.** Este liderazgo de gerencia es aquello por el cual este establece y objetivo o propósito de dirección para sus colaboradores, y junto a este lograr un avance bajo esos lineamientos y dirección en modo competitivo, mostrando compromiso y energía, que le permitirán superar las dificultades que se encuentren en el proceso (Lee, 2009, p. 25).

**Liderazgo.** El liderazgo es la capacidad de una persona que tiene para influenciar en otra o del mismo modo en un grupo de personas que estén de acuerdo con su ideología o una causa específica, todo esto se concreta a través de la manifestación de ideas que se da al exponer los objetivos. Además, el liderar es un proceso o vínculo que se da entre él y sus seguidores que ha logrado convencer o influenciar, para que de esta manera pueda tener o lograr sus objetivos organizacionales, que de todas maneras buscará un cambio (Bonifaz, 2012, p. 10).

## **Capítulo III. Hipótesis y Variables**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis General**

HG: La relación del liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

#### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

HE1: El nivel de liderazgo del gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es bajo.

HE2: El estado de la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es deficiente.

HE3: La relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

HE4: La relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

HE5: La relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

HE6: La relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

### **3.2. Variables**

Variable 1: Liderazgo el Gerente

Variable 2: Gerencia Institucional



### 3.3. Operacionalización de Variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de medición
Liderazgo el gerente	Ramírez (2017 mismo que manifiesta que el liderazgo empresarial o gerencial está basado en dirigir una empresa propia o ser parte de otra cumpliendo el papel de colaborador. Se ha demostrado que el liderazgo empresarial o autoritario que se basa en la forma autoritaria o superioridad, infunde un temor, miedo, desconfianza y por lo	Las dimensiones que propone el autor citado anteriormente a fin de medir la variable son cuatro; el liderazgo personal, liderazgo de influencia, liderazgo estratégico y liderazgo de resultados, de los cuales se ha distribuido en 3 indicadores por cada dimensión.	Liderazgo personal	Seguridad	1 - 2	Ordinal
				Automotivación	3 - 4	
				Conocimiento	5 - 6	
				Colaboración	7 - 8	
			Liderazgo de influencia	Confianza	9 - 10	
				Retos	11 - 12	
			Liderazgo estratégico	Orientación	13 - 14	
				Trabajo en equipo	15 - 16	
			Liderazgo de resultados	Visión	17 - 18	
				Uso de estrategias	19 - 20	
	Capacidad organizativa	21 - 22				
	Logro de objetivos	23 - 24				

general no funciona, al contrario; construye una barrera entre colaborador y gerencia. (p. 1)

Gerencia institucional	Passailaigue (2013), quien señala que las instituciones educativas necesitan de un concepto y practica de administración actual, que debe ser dinámica, con estrategias y practicar la democracia, para lograr la misión institucional, local, regional y nacional. (p. 20).	Las dimensiones que propone el autor antes mencionado para la medición de la variable son: la planeación, la organización, la dirección y el control.	Planeación	Formulación de proyectos	1 - 2	Ordinal
				Actividades académicas	3 - 4	
				Actividades administrativas	5 - 6	
			Organización	Estructura organizativa	7 - 8	
				Asignación de funciones	9 - 10	
				Ejercicio de autoridad	11 - 12	
			Dirección	Coordinación de actividades	13 - 14	
				Ejecución de actividades	15 - 16	
				Supervisión	17 - 18	
			Control	Verificación	19 - 20	

---

## Capítulo IV. Metodología

### 4.1. Enfoque de Investigación

La investigación se basó en un enfoque cuantitativo. Este enfoque como parte del presente estudio se orienta a la medición de las características de las variables liderazgo el gerente y gerencia institucional, es decir una serie de postulados que manifiestan relación entre las variables que se están estudiando de forma deductiva. Esta metodología tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2016, p. 72).

### 4.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue relacional, debido a que uno de los propósitos planteados tiene como objetivo evaluar la relación que existe entre dos o más variables. Por lo general las investigaciones de nivel correlacional porque el objetivo es medir la relación de las variables (cuantifican relaciones), utilizando los coeficientes de correlación estadísticos (Gómez, 2009, p. 76).

### 4.3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se realizó bajo un no experimental, debido a que no se realizaron manipulaciones a ninguna de las variables estudiadas. Por el contrario, se realizó un análisis de los hechos o situaciones presentadas según la problemática originada en torno a la gerencia institucional a partir de lo observado por el investigador. (Díaz, 2009, pág. 121).

El esquema de la investigación va de la siguiente manera:

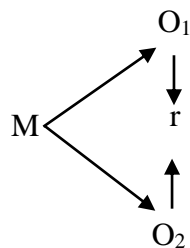


Figura 1. Diseño de investigación

Dónde:

M = Trabajadores de la Universidad Católica Sedes Sapientiae

O1 = Liderazgo el gerente

O2 = Gerencia institucional

r = Relación

#### 4.4. Población y Muestra

**Población.** Sánchez y Reyes (2015) citan a (Ary y Colab, 1978) mencionando que una población de estudio comprende a todos los miembros del objeto de estudio, eventos u objetos. (p.141).La población estará conformada por un total de 30 trabajadores de Universidad Católica Sedes Sapientiae de Nueva Cajamarca

**Muestra.** La muestra se consigue después de la aplicación de una formula, que nos permitirá ser el objeto de estudio para el desarrollo de la investigación, sobre el cual se deberá efectuar la medición, observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2016, p.211). En esta investigación no se aplicó ninguna fórmula ya que estará conformada por el total de la población, es este caso es 30 trabajadores.

**Muestreo.** El tipo de muestreo para la presente investigación fue no probabilístico, debido a que la elección de los elementos (muestra) no fue necesario aplicar ninguna fórmula probabilística, sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 176).

#### 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La presente investigación tuvo en consideración la técnica de la encuesta, la misma que fue tomada en cuenta para las variables de estudio liderazgo el gerente y la gerencia institucional. Por lo que, el instrumento empleado en la investigación fue el cuestionario.

Para la primera variable liderazgo el gerente fue elaborado en base a 4 dimensiones; Liderazgo personal, liderazgo de influencia, liderazgo estratégico y liderazgo de

resultados, cada una de estas dimensiones tuvo 6 ítems, haciendo un total de 24 ítems en total. En tanto las escalas de respuesta tuvieron una valoración 1 que significó nunca hasta 5 que significó siempre.

En tanto el instrumento de la variable gerencia institucional estuvo elaborada en base a 4 dimensiones; Planeación, organización, dirección y control, la primera y tercera dimensión tuvieron 6 ítems, mientras que la segunda y cuarta dimensión tuvieron 4 ítems cada una. Haciendo un total de 20 ítems.

#### **4.6. Tratamiento Estadístico**

A cerca del tratamiento estadístico se hace mención que se empleó el programa Microsoft Excel para el proceso de tabulación de los datos obtenidos de los instrumentos y posteriormente se utilizó el software SPSS v. 24 con el propósito de determinar la relación entre las variables de estudio como también entre dimensiones. Todo gracias a la prueba estadística de Rho de Spearman.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

#### Validez.

Según el autor Carrasco (2018), la validez de un instrumento constituye la capacidad para que estos, puedan medir de manera objetiva, precisa, veraz y auténtica, aquello que se desea medir de una variable(es) en estudio (p. 336). Al respecto la validez de los instrumentos fue realizado por varios jueces expertos quienes por medio de su evaluación calificaron con un puntaje aprobatorio dando pase a la aplicación de la misma.

#### Confiabilidad.

Para determinar qué tan confiables fueron los instrumentos, se aplicó la prueba de alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS V.24. Esto se realizó con el propósito de saber si los ítems planteados permitieron aportar a la investigación y la consecución de objetivos.

#### Tabla 2

*Confiabilidad del instrumento sobre liderazgo el gerente*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	24

#### Tabla 3

*Confiabilidad del instrumento sobre gerencia institucional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,906	20

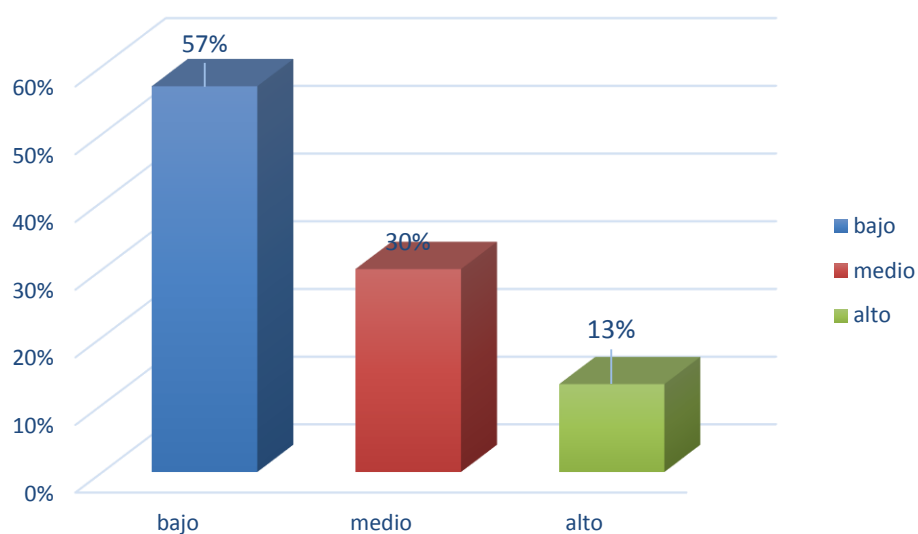
## 5.2. Presentación y Análisis de los Resultados

### Nivel de liderazgo del gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017

**Tabla 4**

*Nivel de liderazgo del gerente*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
bajo	24	55	17	57%
medio	56	87	9	30%
alto	88	120	4	13%
Total			30	100%



*Figura 2.* Nivel de liderazgo del gerente

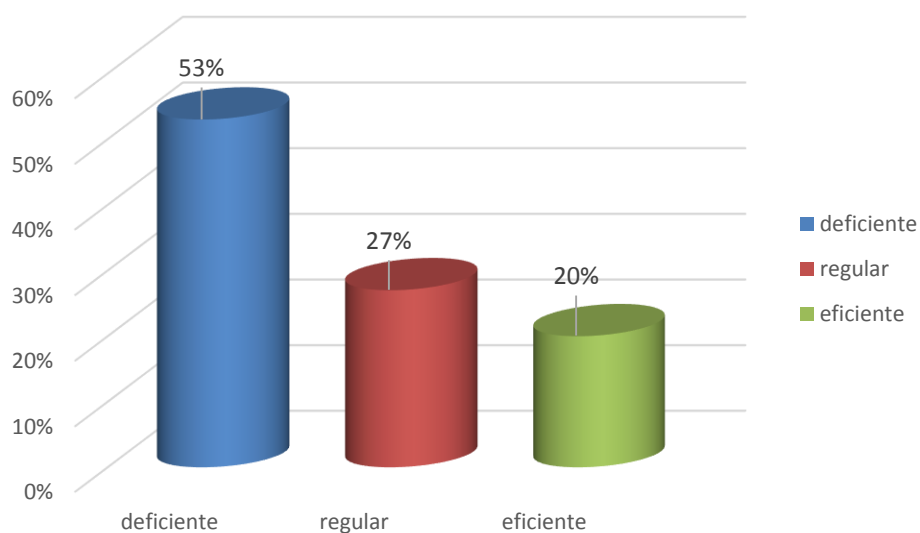
Interpretación: Según la tabla 4 y figura 2, se puede evidenciar los resultados respecto al nivel de liderazgo del gerente, en la cual el 57% de los encuestados ha señalado que es bajo, mientras que el 30% de los trabajadores lo califica como medio y solo el 13% afirma que es alto.

**Estado de la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.**

**Tabla 5**

*Estado de la gerencia institucional*

Calificación	Rango		Frec.	%
	Desde	Hasta		
deficiente	20	46	16	53%
regular	47	73	8	27%
eficiente	74	100	6	20%
<b>Total</b>			<b>30</b>	<b>100%</b>



*Figura 3. Estado de la gerencia institucional*

Interpretación: La tabla 5 y figura 3, muestran los resultados en torno al estado de la gerencia institucional dentro de la UCSS, donde el 53% de los trabajadores lo calificaron como deficiente, mientras que el 27% lo percibe como regular y solo el 20% afirma que es eficiente.



**Relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva -  
Cajamarca, 2017.**

**Tabla 6**

*Relación liderazgo personal y planeación*

		Liderazgo_p	
		ersonal	Planeación
Rho de	Liderazgo_pers	1,000	,655**
Spearman	onal		
	Coeficiente de		
	correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
	Planeación		
	Coeficiente de	,655**	1,000
	correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

*Fuente: SPSS V. 24*

Interpretación: Según la tabla 6, se muestra los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman, en la cual el valor de sig. Bilateral fue 0,000, mostrando ser menor al margen de error de 0,05. Por lo que se aceptó la tercera hipótesis específica planteada: La relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue igual a ,655 lo que demuestra que existe una relación positiva media entre las dimensiones liderazgo personal y la planeación.

**Relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS Nueva -  
Cajamarca, 2017.**

**Tabla 7**

*Relación entre el liderazgo de influencia y la organización*

		Liderazgo_de	
		_influencia	Organización
Rho de	Liderazgo_d	1,000	,733**
Spearman	e_influencia		
	Coeficiente de		
	correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
	Organizació	,733**	1,000
n	Coeficiente de		
	correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

*Fuente: SPSS V. 24*

Interpretación: Según los resultados de la tabla 4 respecto a la prueba de Rho de Spearman, evidencian que existe una relación positiva media entre las dimensiones liderazgo de influencia y organización. Este resultado se complementa con el valor de sig. bilateral obtenido, pues resulto siendo igual a ,000, es decir por debajo del margen de error de 0,05. Este último dato permitió aceptar la cuarta hipótesis específica: La relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

**Relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS – Nueva -  
Cajamarca, 2017.**

**Tabla 8**

*Relación entre el liderazgo estratégico y la dirección*

		Liderazgo_estr	
		atégico	Dirección
Rho de Spearman	Liderazgo_e	1,000	,714**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
	Dirección	,714**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

*Fuente: SPSS V. 24*

Interpretación: Según la tabla 8, se muestra los resultados de la prueba estadística de Rho de Spearman, en la cual el valor de sig. bilateral fue 0,000, siendo este menor al margen de error de 0,05. Por lo que se aceptó la quinta hipótesis específica planteada: La relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue igual a ,714 lo que demuestra que existe una relación positiva media entre las dimensiones liderazgo estratégico y la dirección.

**Relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva -  
Cajamarca, 2017.**

**Tabla 9**

*Relación entre el liderazgo de resultados y el control*

		Liderazgo_de_	
		resultados	Control
Rho de Spearman	Liderazgo_d e_resultados	1,000	,792**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
	Control	,792**	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

*Fuente: SPSS V. 24*

Interpretación: La tabla 9, muestra los resultados obtenidos de la prueba estadística de Rho de Spearman, en la cual el valor de sig. bilateral fue 0,000, siendo este menor al margen de error de 0,05. Por lo que se aceptó la sexta hipótesis específica planteada: La relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue igual a ,792 lo que demuestra que existe una relación positiva considerable entre las dimensiones liderazgo de resultados y el control.

## Relación del liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS -

Nueva - Cajamarca, 2017.

**Tabla 10**

*Relación del liderazgo el gerente con la gerencia institucional*

		Liderazgo_el_gerente	Gerencia_institucional
Rho de Spearman	Liderazgo_el_gerente	1,000	,724**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
	Gerencia_institucional	,724**	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

*Fuente: SPSS V. 24*

Interpretación: La tabla 10, da a conocer los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en la cual los resultados evidencian que existe una relación positiva media entre las variables liderazgo el gerente y la gerencia institucional. Por otro lado, el valor de sig. bilateral fue inferior al margen de error de 0,05 (0,000), aceptando de esta manera la hipótesis de investigación formulada: La relación del liderazgo el gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

### 5.3. Discusión de Resultados

El liderazgo es fundamental en toda empresa sea pública o privada, a fin de que influya en el personal motivándolos a seguir trabajando con el propósito de aportar a la consecución de objetivos. El liderazgo que muestre un gerente permitirá desarrollar y

cumplir con las actividades programas evidenciando que el área de gerencia institucional a su vez sea eficiente dentro de una organización. El estudio realizado ha presentado como parte de sus objetivos, el objetivo general determinar la relación del liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. En ese sentido se ha aplicado cuestionarios de preguntas a los trabajadores de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Además, se empleó el programa Microsoft Excel para tabular los datos y el paquete estadístico SPSS v.24 para la aplicación de la prueba de Rho de Spearman, donde los resultados obtenidos permitieron aceptar la hipótesis de investigación planteada debido a que el valor sig. bilateral fue menor a 0,05 que representa el margen de error permisible. Asimismo, el coeficiente de correlación fue igual a, 724, lo que demuestra que existe una correlación positiva media entre las variables de estudio. Todos estos resultados contrastan con la investigación de Melgar (2018), quien pudo concluir que existió un vínculo entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional; contando con un cálculo  $r=,79$ , ello evidenció un relación alta y positiva. Por otra parte, se estableció una relación entre desafiar el proceso y la cultura, por el cual el cálculo fue equivalente a  $r=,74$ , ello evidenció un una correlación alta y positiva.

Por otro lado, el objetivo específico identificar el nivel de liderazgo del gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, fue desarrollado mediante un cuestionario dirigido a los colaboradores de dicha casa superior de estudios. Los resultados muestran que el 57% de los encuestados ha señalado que es bajo, mientras que el 30% de los trabajadores lo califica como medio y solo el 13% afirma que es alto. En comparación con la investigación de Aguilar (2015), quien llegó a concluir que los líderes de la entidad de estudio, manifestaron atributos de líderes transformacionales, ya sean enfocados a resultados, desarrollar al personal, humildad y modestia, responsables, auténticos,

legítimos y credibilidad y algunas competencias como la orientación al servicio y al logro, la comunicación efectiva y la gerencia del personal.

En tanto el objetivo específico identificar el estado de la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017 fue realizado a partir de un cuestionario dirigido a los colaboradores de la institución donde los resultados han evidenciado que el 53% de los trabajadores lo calificaron como deficiente, mientras que el 27% lo percibe como regular y solo el 20% afirma que es eficiente. Estos resultados contrastan con el estudio de Rojas y Gonzales (2015), quienes concluyeron que en la mayoría de casos se generan lugares en los cuales los jóvenes estudiantes residen con sus semejantes en un entorno determinado, asimismo, estos presentaron conflictos entre sí en ámbitos no escolares, generándose diálogos y algún acuerdo o reglas para convivir entre ellos. Además, dichos lugares mejoran las aptitudes y cualidades de los estudiantes, lográndose formar un pilar sólido adolescentes que poseen compromisos para solucionar conflictos y que desarrollan su sentido de líder a favor beneficio de la comuna. En este sentido, se hace indispensable acondicionar a los centros educativos con lugares de formación para líderes y en las instituciones en general.

En referencia al objetivo específico determinar la relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. Se ha empleado la prueba estadística de Rho de Spearman donde el resultado del valor de sig. bilateral fue 0,000, siendo este menor al margen de error de 0,05. Por lo que se aceptó la tercera hipótesis específica planteada: La relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue igual a ,655 lo que demuestra que existe una relación positiva media entre las dimensiones liderazgo personal y la planeación. Estos resultados contrastan con la investigación de Suarez (2018), quien pudo concluir que existió una relación  $r=,836$  entre

el Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral. el vínculo fue positivo y tuvo una correlación alta. Asimismo, se determinó la existencia de un vínculo ( $r=,739$ ) entre el Líder visionario y la satisfacción del personal, dicho grado fue positivo

El objetivo específico determinar la relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017 fue desarrollado a través de la prueba de Rho de Spearman, en la cual se ha evidencia una correlación positiva media entre las dimensiones liderazgo de influencia y organización. Este resultado se complementa con el valor de sig. bilateral obtenido, pues resulto siendo igual a ,000, es decir por debajo del margen de error de 0,05. Este último dato permitió aceptar la cuarta hipótesis específica: La relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Este resultado difiere con el estudio de Bautista (2017), debido a que concluyó señalando que se evidenció un vínculo entre significativo entre el Liderazgo Gerencial y la Motivación en los servidores públicos del Municipio de estudio, de esta forma, se corrobora que, el mal liderazgo gerencial, afectó el nivel motivacional de los colaboradores

El objetivo específico sobre determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017 fue desarrollado mediante la prueba de Rho de Spearman, en la cual el valor de sig. bilateral fue 0,000, siendo este menor al margen de error de 0,05. Por lo que se aceptó la quinta hipótesis específica planteada: La relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue igual a ,714 lo que demuestra que existe una relación positiva media entre las dimensiones liderazgo estratégico y la dirección. Este resultado contrasta con la investigación de Ccahuana, E. (2018), dado que llegó a la conclusión que existió un vínculo moderado entre el liderazgo gerencial y el manejo de conflictos en la empresa de transportes, y con respecto a los



resultados del estudio, se ratificó que el gerente casi nunca presentaba la capacidad de influir en el personal, asimismo, en pocas ocasiones empleaba estrategias para manejar los conflictos.

Finalmente, el objetivo específico de determinar la relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, fue desarrollado por medio de la prueba estadística de Rho de Spearman, donde el valor de sig. bilateral fue 0,000, siendo este menor al margen de error de 0,05. Por lo que se aceptó la sexta hipótesis específica planteada: La relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue igual a ,792 lo que demuestra que existe una relación positiva considerable entre las dimensiones liderazgo de resultados y el control. Dichos resultados contrastan con lo realizado por Jácome (2015), quien concluyó en su investigación que las capacidades gerenciales y administrativas fue un factor crucial para el logro del éxito. Además, la mejora del proceso productivo, las relaciones con el entorno y cumplir con las metas delimitan el modelo adecuado que se desea emplear para lograr las dependencias indispensables del éxito de la entidad. A su vez, la mejora y fortalecimiento de los individuos y de la sociedad forman las bases para el desarrollo organizacional, en la cual, la funcionalidad interna en la entidad, la valoración interna, la motivación y capacitación, permitirán efectuar las decisiones con efectividad.

.

## Conclusiones

- 1 La relación entre el liderazgo el gerente y la gerencia institucional fue significativa según lo encontrado en los resultados de la prueba de Rho de Spearman donde el coeficiente de correlación fue positiva media ( $,724$ ), además, el valor de sig. bilateral fue inferior al margen de error de  $0,05$  ( $0,000$ ), por lo que se acepta la hipótesis de esta investigación formulada: La relación del liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.
- 2 El nivel de liderazgo el gerente, fue calificado como bajo por el 57% de los encuestados, mientras que el 30% señalo como medio y el 13% restante afirma que es alto.
- 3 El estado de la gerencia institucional fue deficiente en un 53% según los trabajadores encuestados, sin embargo, el 27% lo percibió como regular y solo el 20% lo califico como eficiente.
- 4 La relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS en el año 2017, fue significativa, debido a que el valor de significancia bilateral resultante fue  $0,000$ , siendo este menor al margen de error de  $0,05$ . Por lo que se aceptó la tercera hipótesis específica planteada: La relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue igual a  $,655$  lo que demuestra que existe una relación positiva media entre las dimensiones liderazgo personal y la planeación.
- 5 La relación entre el liderazgo de influencia y la organización fue significativa, debido a que la significancia bilateral fue  $0,000$ , es decir menor al margen de error de  $0,05$ , por lo que se aceptó la cuarta hipótesis específica: La relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. Asimismo, el coeficiente de correlación fue positiva media entre dichas dimensiones.

- 6 La relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS fue significativa, así lo ha demostrado los resultados de la prueba de Rho de Spearman en la cual el valor sig. bilateral estuvo por debajo del margen de error de 0,05 (0,000), por ende, se aceptó la quinta hipótesis específica. Además, este resultado se complementa con el coeficiente de correlación obtenido, mismo que fue igual a ,714.
- 7 La relación entre el liderazgo de resultados y el control fue significativa, debido a los resultados obtenidos de la prueba de Rho de Spearman donde el coeficiente de correlación fue ,792. Demostrando la existencia de una relación positiva considerable entre las dimensiones liderazgo de resultados y el control. Por otra parte, el valor de sig. bilateral fue 0,000 aceptando de esta manera la sexta hipótesis específica formulada: La relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.

## Recomendaciones

- 1 Al rector de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, buscar la forma de mejorar su liderazgo y que este se vea reflejado en los trabajadores de dicha casa superior de estudios, sino también sea una evidencia de que se vienen realizando actividades como parte de la gerencia institucional ya que esto contribuirá a lograr los objetivos trazados a inicios de año.
- 2 Al rector de la universidad en estudios, fortalecer su capacidad de liderazgo a manera personal como también siendo estratégico ya que esto será una muestra del trabajo que viene desarrollando en la institución a fin de mejorar los ambientes y otros puntos que sean planifican a inicios de años con diversas actividades para que estén sean cumplidas en un 100%.
- 3 Al rector de la UCSS, promover un manejo adecuado del área de gerencia institucional, planificando organizando, direccionando y controlando todas las actividades y acciones en favor del beneficio de la universidad, con esto tanto los trabajadores como los estudiantes se sientan satisfechos y evidencien que en su institución realmente quiere crecer no solo en calidad educativa, sino también en cuanto a sus ambientes.
- 4 Al rector de la universidad en estudios, mostrar un mayor liderazgo a nivel personal, siendo más seguro en las decisiones que toma, asimismo muestre una automotivación por hacer las cosas y que aporten a la institución, pues esto se verá reflejado en la planificación que realice a inicios planteando objetivos concretos y formulando proyectos según las necesidades de la universidad.
- 5 Al rector de la UCSSmostrar un liderazgo de influencia en los colaboradores de dicha casa superior de estudios, por medio de la confianza, la colaboración entre compañeros de trabajo ya que esto demuestra que dentro de la institución existe una organización

adecuada pues se asignan correctamente las funciones según las habilidades de cada persona.

- 6 Al rector de la UCSS mostrar un liderazgo estratégico los docentes de la Institución educativa en estudio, enseñar a los estudiantes corrigiéndolos asertivamente cuando estos se equivoquen dándole consejos y haciendo ejemplos fáciles a fin de que al momento de realizar una evaluación se puedan obtener resultados óptimos.
- 7 Al rector de la UCSS ser un líder de resultados ya que es lo primordial en toda institución o entidad es lograr los objetivos, empleando también diferentes estrategias o métodos para desarrollar las actividades y con esto tener un control más adecuado a nivel general dentro de la universidad haciendo supervisión y verificaciones mensual y anuales.

## Referencias

- Aguilar, G. (2015). *El Liderazgo del Equipo Gerencial y su Impacto en la Mejora de las Relaciones Interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.* Tesis de grado, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2959.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2959.pdf)
- Bautista, K. F. (2017). *Liderazgo Gerencial y su influencia en la motivación de los Servidores Públicos Administrativos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque: 2017.* Universidad Nacional de Trujillo, Guadalupe. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10550/bautistabarrionuevo\\_katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10550/bautistabarrionuevo_katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación.* Bogotá: PEARSON EDUCACIÓN.
- Carrasco, D. S. (2018). *La metodología de la investigación científica.* Lima: Editorial San Marcos .
- Ccahuana, E. (2018). *Liderazgo gerencial y su relación con el manejo de conflictos en la Empresa de Transportes Expreso Huancaray–Turpo S.A.C., Andahuaylas, Apurímac, 2018.* Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/401>
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud.* Santiago: RIL editores. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=4435133&query=metodologia%2Bde%2Binvestigaci%25C3%25B3n%2Bcientifica>
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (2da ed.). Córdoba: Editorial Brujas. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=3185747&query=metodologia%2Bde%2Binvestigaci%25C3%25B3n%2Bcientifica>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Meotodología de la investigación*.

México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hinostroza, R., & Romero, M. (2018). *Gestión Gerencial y su Influencia en la Satisfacción*

*Laboral de los Trabajadores de la Empresa Intermetals R&D S.A.C.* Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Lima. Obtenido de

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15271/Romero%20V%c3%a1squez%2c%20M%c3%b3nica%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jácome, M. A. (2015). *La Gerencia y la Gestión Comunicacional en la Administración del*

*Semanario La Prensa en la Ciudad de Guaranda.* Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5002/1/T-UCE-0009-453.pdf>

Lazzati, S. (2018). *Liderazgo gerencial*. Argnetina. Obtenido de

<https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/Liderazgo-Gerencial-LAZZATI.pdf>

Lee, N. (2009). *La Práctica Del Liderazgo Gerencial* (2a ed.). EE.UU: Xlibris

Corporation. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=Vmvhko726UkC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+gerencial+pdf&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwj24qTiiqHkAhVvvFkKHSnAAR4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial%20pdf&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=Vmvhko726UkC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+gerencial+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj24qTiiqHkAhVvvFkKHSnAAR4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial%20pdf&f=true)

Melgar, E. C. (2018). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal*

*administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016.*

- Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14828/Melgar\\_EEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14828/Melgar_EEC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Méndez, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Revista Negotium*, VIII(23), 202-226. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78225158008.pdf>
- Mendoza, M. R. (2015). *Estilos de Liderazgo de Gerentes y Jefes de la División Agrícola de un Ingenio Azucarero de Escuintla*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Escuintla. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Mendoza-Maria.pdf>
- Páez, C. (11 de agosto de 2019). *Gerencia en Acción. Proyecto fatal: la desformación docente venezolana*. Obtenido de Diario el Carabobeño: <https://www.el-carabobeno.com/gerencia-en-accion-proyecto-fatal-la-desformacion-docente-venezolana/>
- Passailaigue, R. (2013). Ecuador: Editorial Senefelder. Obtenido de [https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/LIBRO\\_Administracion.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/LIBRO_Administracion.pdf)
- Ramírez, E. (2017). *Liderazgo gerencial*. Guatemala: FAD - INTECAP. Obtenido de [https://www.academia.edu/36404026/Liderazgo\\_Gerencial](https://www.academia.edu/36404026/Liderazgo_Gerencial)
- Redacción diario el Correo. (20 de enero de 2019). *6 carreras con gran demanda en universidades de Arequipa*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/6-carreras-con-gran-demanda-en-universidades-de-arequipa-865825/>
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzal Tenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>



- Rojas, N., & Gonzales, I. (2015). *Estrategia de Gestión Educativa para Transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava de Kennedy*. Tesis de maestría, Universidad Libre de Colombia, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8338/tesis-15-0615%20Nilson%20Rojas%20%20Alexander%20Gonz%C3%A1lez%20Maestria%20%20GE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima : Visión Universitaria.
- Suarez, M. (2018). *Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel N° 04 de Comas; 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14885/Suarez\\_AM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14885/Suarez_AM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Apéndices**

**Apéndice A. Matriz de Consistencia**  
**Liderazgo del Gerente y su relación con la Gerencia Institucional de la UCSS – Nueva Cajamarca, 2017**

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo se relaciona el liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicas</b> ¿Cuál es el nivel de liderazgo del gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017? ¿Cómo se encuentra la gerencia institucional de la</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación del liderazgo el gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Identificar el nivel de liderazgo el gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. Identificar el estado de la</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La relación del liderazgo del gerente con la gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> El nivel de liderazgo del gerente de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es bajo. El estado de la gerencia institucional de la</p>	<p><b>Variable 1</b> Liderazgo el gerente</p>	Liderazgo personal	Seguridad	
				Liderazgo de influencia	Automotivación	
					Conocimiento	
					Colaboración	
				Liderazgo estratégico	Confianza	
					Retos	
					Orientación	
				Liderazgo de resultados	Trabajo en equipo	
					Visión	
					Uso de estrategias	
				Planeación	Formulación de proyectos	
						Actividades académicas
						Actividades administrativas
					Organización	Estructura organizativa
Asignación de funciones						

<p>UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017? ¿Cuál es la relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017? ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017? ¿Cuál es la relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?</p>	<p>gerencia institucional de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. Determinar la relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. Determinar la relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. Determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la</p>	<p>UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es deficiente. La relación entre el liderazgo personal y la planeación de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. La relación entre el liderazgo de influencia y la organización de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa. La relación entre el liderazgo estratégico y la dirección de la UCSS - Nueva -</p>		Dirección	Ejercicio de autoridad
					Coordinación de actividades
					Ejecución de actividades
					Supervisión
			Control	Verificación	

<p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017?</p>	<p>dirección de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017. Determinar la relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017.</p>	<p>Cajamarca, 2017, es significativa. La relación entre el liderazgo de resultados y el control de la UCSS - Nueva - Cajamarca, 2017, es significativa.</p>			
---	---	---	--	--	--

## Apéndice B. Cuestionario sobre Liderazgo el Gerente

Sr./Sra.....

Reciba un cordial saludo. Al mismo tiempo pedirle su colaboración y participación en la investigación que estoy realizando relacionado al tema de liderazgo el gerente y la gerencia institucional, para ello se le pide contestar a las preguntas formuladas en el presente instrumento marcando algunas de las alternativas que considere sea su respuesta, pero con total sinceridad y en honor a la verdad. Estas son las opciones de respuesta con su respectivo significado:

Escala de respuesta:

- 1 = Nunca  
 2 = Casi nunca  
 3 = A veces  
 4 = Casi siempre  
 5 = Siempre

<b>Dimensión: Liderazgo personal</b>					
<b>Indicador: Seguridad</b>					
01	El rector de la universidad se muestra seguro cuando toma decisiones en la universidad.				
02	Percibe seguridad por parte del rector de la universidad cuando se reúne con los trabajadores para informar sobre algunas actividades.				
<b>Indicador: Automotivación</b>					
03	El rector de la una persona que se automotiva para proponer actividades nuevas dentro de la universidad				
04	Considera que la automotivación del gerente (rector) de la universidad se evidencia también en los trabajadores al momento de laborar.				
<b>Indicador: Conocimiento</b>					

05	EL rector de la universidad posee los conocimientos necesarios para ocupar el puesto donde se encuentra actualmente.					
06	Los conocimientos que tiene el rector, son transmitidos a los trabajadores como una manera de enseñar y que los trabajadores puedan también ampliar sus conocimientos.					
<b>Dimensión: Liderazgo de influencia</b>						
<b>Indicador: Colaboración</b>						
07	El rector de la universidad promueve la colaboración entre compañeros de trabajo.					
08	El rector actual es un líder que se muestra colaborativo con todos los trabajadores la universidad					
<b>Indicador: Confianza</b>						
09	Percibe confianza en el rector para darle a conocer ideas o sugerencias que ayuden a mejorar la universidad					
10	El gerente (rector) de la universidad es una persona que muestra confianza para hablar sobre diversos temas.					
<b>Indicador: Retos</b>						
11	Percibe que el rector de la universidad plantea retos con el fin de mejorar la universidad de cara al futuro.					
12	Los retos que plantea el rector de la universidad a sus trabajadores les ayuda a crecer profesionalmente.					
<b>Dimensión: Liderazgo estratégico</b>						
<b>Indicador: Orientación</b>						
13	El rector es un líder que orienta y guía a sus trabajadores para que desarrollen y realicen mejor sus actividades.					
14	Cuando surge alguna duda o inconveniente, el rector de la universidad trata de orientar al trabajador buscando el camino correcto.					
<b>Indicador: Trabajo en equipo</b>						
15	El rector de la universidad promueve el trabajo entre compañeros a fin de lograr sus objetivos.					
16	Cuando decide por voluntad propia trabajar con otros docentes, el rector pone trabas u obstáculos que no permiten hacerlo.					

<b>Indicador:</b> Visión						
17	El rector de la universidad es una persona visionaria que se proyecta grandes cosas de cara al futuro.					
18	El rector comunica de la visión que tiene para la con la universidad haciendo participe a todos sus colaboradores.					
<b>Dimensión: Liderazgo de resultados</b>						
<b>Indicador:</b> Uso de estrategias						
19	El rector emplea diferentes estrategias a fin de concretar los resultados esperados.					
20	Cuando sugiere algunos medios o herramientas para desarrollar sus actividades, el rector de la universidad le da el visto bueno.					
<b>Indicador:</b> Capacidad organizativa						
21	El rector de la universidad es una persona organizativa para desarrollar y ejecutar sus actividades dentro de la institución					
22	El rector trata de que todo se encuentre organizado según que lo tiene planeado hacer a inicios de año.					
<b>Indicador:</b> Logro de objetivos						
23	El rector de la universidad informa a la comunidad educativa de los logros alcanzados.					
24	El rector de la universidad se preocupa porque los objetivos sean cumplidos en su totalidad.					

Gracias



### Apéndice C. Cuestionario sobre la Gerencia Institucional

Sr./Sra.....

Reciba un cordial saludo. Al mismo tiempo pedirle su colaboración y participación en la investigación que estoy realizando relacionado al tema de liderazgo el gerente y la gerencia institucional, para ello se le pide contestar a las preguntas formuladas en el presente instrumento marcando algunas de las alternativas que considere sea su respuesta, pero con total sinceridad y en honor a la verdad. Estas son las opciones de respuesta con su respectivo significado:

Escala de respuesta:

- 1 = Nunca  
 2 = Casi nunca  
 3 = A veces  
 4 = Casi siempre  
 5 = Siempre

<b>Dimensión: Planeación</b>					
<b>Indicador:</b> Formulación de proyectos					
01	El área de gerencia formula proyectos acorde a las necesidades de la universidad.				
02	Considera necesario que todos los años se reúnan las autoridades educativas a fin de plantear y exponer las necesidades que requiere la universidad que suma urgencia.				
<b>Indicador:</b> Actividades académicas					
03	La universidad como parte de sus actividades académicas promueve capacitaciones a los docentes mensualmente.				
04	¿Cree usted que las actividades académicas programadas por las autoridades universitarias van acorde a la carrera de cada estudiante?				
<b>Indicador:</b> Actividades administrativas					

05	El rector contrata el personal idóneo para ocupar los cargos administrativos y desarrollar sus actividades.					
06	¿Las actividades administrativas tienden a no concretarse debido a la planificación que realizan a inicios de año?					
<b>Dimensión: Organización</b>						
<b>Indicador: Estructura organizativa</b>						
07	La universidad cuenta con una estructura adecuada para desarrollar las actividades a fin de que se organicen por prioridades.					
08	La gerencia institucional recibe sugerencias por parte de los colaboradores para solucionar la parte organizativa de la universidad					
<b>Indicador: Asignación de funciones</b>						
09	Las funciones asignadas por la gerencia institucional van acorde a las habilidades y conocimientos de los trabajadores					
10	Los trabajadores presentan quejas ante la autoridad universitaria por las actividades que le fue encargada realizar.					
<b>Dimensión: Dirección</b>						
<b>Indicador: Ejercicio de autoridad</b>						
11	La autoridad que ejerce el área de gerencia contribuye a direccionar adecuadamente a los colaboradores de la universidad.					
12	¿Existe un ejercicio de la autoridad que en ocasiones se sobrepasa y no es bien vista por los trabajadores?					
<b>Indicador: Coordinación de actividades</b>						
13	¿Se coordina las actividades entre las diferentes áreas y/o facultades dentro de la universidad?					
14	¿Existe una buena coordinación entre compañeros de trabajo con el personal administrativo de la universidad?					
<b>Indicador: Ejecución de actividades</b>						
15	Se llegan a realizar todas las actividades que programa la gerencia institucional de la universidad.					
16	¿Cuándo se presentan problemas durante el desarrollo de actividades dentro la universidad, estas se paralizan por un tiempo determinado?					

<b>Dimensión: Control</b>					
<b>Indicador: Supervisión</b>					
17	El área de gerencia supervisa las actividades que se van ejecutando durante todo un periodo.				
18	¿La universidad designa un personal para la supervisión de las actividades tanto académicas como administrativas?				
<b>Indicador: Verificación</b>					
19	La universidad verifica constantemente que las actividades de control sean las más adecuadas a fin de presentar los resultados esperados y que deben ser corregidos.				
20	Considera que la forma de verificación de la universidad sirve para mejorar el desarrollo de las actividades de manera general.				

Gracias